

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Modifying the Employee Selection and Adaptation Systems in a Chosen Organization

Student: Bc. Alena Drobná
Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Alena Drobná**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Úprava systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Modifying the Employee Selection and Adaptation Systems in a Chosen Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 4. Charakteristika společnosti
 5. Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DECENZO, David. A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of Human Resource Management*. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-11-190-3274-8.
- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy 1, 2, 3, 4, 5, 6, mi byly poskytnuty společností Global Tungsten & Powders spol. s r.o.

V Ostravě dne 13. 7. 2018

Alena Drobná
.....
Bc. Alena Drobná

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí práce Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za vstřícnou spolupráci i odbornou pomoc při tvorbě tohoto textu a zainteresovaným osobám z firmy Global Tungsten & Powders spol. s r.o. v Bruntále, kde jsem měla možnost provést praktickou část své diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce	5
3	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců	6
3.1	Řízení lidských zdrojů	6
3.1.1	Cíle řízení lidských zdrojů:	7
3.2	Personální činnosti.....	7
3.3	Získávání zaměstnanců.....	8
3.3.1	Plánován lidských zdrojů	9
3.3.2	Popis pracovního místa	10
3.3.3	Proces získávání pracovníků	10
3.3.4	Výběr informací pro nabídku pracovního místa a její zpracování	12
3.3.5	Volba informačních zdrojů.....	13
3.4	Výběr zaměstnanců.....	14
3.5	Specifikace požadavků na pracovníka.....	14
3.5.1	Předvýběr uchazečů o zaměstnání.....	15
3.5.2	Výběrový rozhovor	17
3.6	Adaptace zaměstnanců	19
3.7	Druhy adaptace	20
3.8	Adaptační plán (program).....	20
3.9	Role účastníků v adaptačním procesu	22
3.10	Role manažerů a vedoucích pracovníků v adaptačním procesu	23
3.10.1	Proces adaptace	24
3.11	Oblasti adaptace	25
3.12	Metody adaptace	25
4	Společnost Global Tungsten & Powders spol. s r.o.	27

4.1	Představení společnosti.....	27
4.2	Historie společnosti Global Tungsten & Powders spol. s r.o.	29
4.3	Charakteristika personálního oddělení	30
5	Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	31
5.1	Proces výběru zaměstnanců – dělnická pozice.....	31
5.2	Proces výběru zaměstnanců – THP a vedoucí pozice	33
5.3	Proces adaptace zaměstnanců - všechny pozice	34
5.3.1	Adaptační plán – všechny pracovní pozice	35
5.4	Dotazníkové šetření	36
5.4.1	Průběh dotazníkového šetření	37
5.4.2	Metody hodnocení.....	37
5.4.3	Analýza odpovědí dotazníkového šetření	38
5.4.4	Shrnutí analýzy výzkumného šetření	64
5.5	Silné a slabé stránky	64
6	Návrhy a doporučení	66
6.1	Návrhy a doporučení v oblasti výběru zaměstnanců	66
6.2	Návrhy a doporučení v oblasti adaptace.....	67
7	Závěr.....	69
	Seznam použité literatury.....	71
	Seznam zkratek	73
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	74
	Seznam příloh.....	75

1 Úvod

Rok 2017 se v české ekonomice nesl ve znamení nebývalého hospodářského růstu. Hospodářství vykazovalo vysoce nadprůměrné výsledky – ve druhém pololetí se meziroční srovnání našeho hrubého domácího produktu dostalo přes 5 %, což už se blíží spíše do sféry rozvojových zemí, a naopak nezaměstnanost začala klesat až na nejnižší míru celé evropské osmadvacátky.

Původní radost sféry z prosperity a rostoucího obratu, ale postupem času začaly střídat obavy, jak expandující podnik naplnit nezbytnými pracovníky. Začal tím růst tlak na mzdy a benefity, head hunting se stal významnějším než kdy předtím a díky legislativní nepružnosti českého trhu práce jsou zaměstnavatelé nuceni investovat nemalé prostředky a úsilí do náboru, integrace udržení pracovníka. Situaci navíc ještě dále komplikují obstrukce české byrokracie při zaměstnání cizinců ze zemí mimo EU (např. z Ukrajiny). Takřka totožný scénář lze sledovat v celé zemi bez ohledu na velikost a zaměření podniku, odbornost provozu či jeho geografickou polohu. I v regionech tradičně sužovaných vysokou mírou nezaměstnanosti se dnes čím dál tím častěji ozývá „vezmu kohokoliv, kdo se umí podepsat a chce pracovat“.

Chybějící pracovní síla se tak aktuálně stala nejvážnější brzdou růstu. Na jednu stranu to lze považovat za přirozený samoregulační mechanismus zdravé ekonomiky bránící jejímu přehřátí, na druhou stranu je ale jasné, že málokterý podnikatel takové vysvětlení akceptuje a svých plánů se vzdá. V takové atmosféře logicky roste tlak i na personální ředitele. U stávajících pracovníků podniku jsou bedlivě sledovány požadavky a roste péče o spokojenost a růst personálu. Snad ještě nikdy nebyla tak příznivá souhra okolností pro změnu zaměstnání či alespoň vyjednávání lepších mzdových a pracovních podmínek. Dobré vedení si toho je vědomo a přijímá nezbytná opatření. To špatné zůstane zanedlouho na pracovišti samo.

Tato diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické budou uvedeny základní teoretická východiska týkající se výběru a adaptace zaměstnanců. Informace k této části diplomové práce jsem čerpala především z odborné literatury.

V praktické části bude popsána historie a vývoj společnosti Global Tungsten & Powders spol. s r.o., včetně informací o personálním oddělení a zaměstnancích společnosti. Dále bude v praktické části uvedena analýza současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců a také analýza výzkumného šetření, resp. dotazníkového šetření týkajících se výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti.

Informace získané prostřednictvím provedené analýzy využiji k posouzení současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti a také k mým návrhům a doporučením společnosti pro tyto oblasti personální činnosti.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat současný stav získávání, výběru a adaptace zaměstnanců na dělnických, THP a vedoucích pozicích ve společnosti Global Tungsten & Powders spol. s r.o. a následně prostřednictvím zjištěného stavu a realizovaného dotazníkového šetření navrhnout všechny možné návrhy a doporučení pro tuto oblast personální činnosti a managementu tak, aby byl proces výběru a adaptace zaměstnanců realizován co nejefektivnějším způsobem.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Tato diplomová práce zahrnuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována na základě analýzy odborné literatury. Analýzu lze vyložit jako rozbor zkoumaného jevu na jednodušší části tak, aby mohly být rozebrány jeho nejdůležitější znaky.

Cílem analýzy je poznat všechny části jako prvky složitého celku. Za pomoci syntézy budou následně zformulována základní teoretická východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Syntézu můžeme chápat jako spojení získaných výsledků analýzy dohromady a tím i komplexnější pochopení daného jevu. Výběr, získávání a adaptace zaměstnanců patří k nejdůležitějším personálním činnostem. Důvodem výběru tohoto tématu je i dlouhodobá situace na trhu práce, zejména ve výrobních společnostech. Společnosti se potýkají s velkou fluktuací hlavně na dělnických pozicích a zvýšenou poptávkou po řemeslných profesích.

K realizaci praktické části, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, došlo ve společnosti Global Tungsten & Powders spol. s.r.o. (dále jako GTP) Společnost byla vybrána proto, že jsem již dva roky jejím zaměstnancem na pozici asistentky obchodního oddělení a působím takto jako kontaktní osoba pro uchazeče a úřad práce.

Při zpracování prvního bloku praktické části, budu vycházet z analýzy řízené dokumentace, směrnic společnosti GTP a také z rozhovorů se ředitelkou personálního oddělení. Do druhého bloku praktické části, analýzy současného stavu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, zařadím dotazníkové šetření. Dotazník je zcela anonymní a je tvořen 32 otázkami. Je rozdělen na tři části, kde část první se zabývá obecnými otázkami, v části druhé se nacházejí otázky týkající se přijímání zaměstnanců a část třetí se skládá z otázek zaměřených na adaptaci zaměstnanců.

Dotazník obsahuje otevřené otázky a zahrnuje také tzv. pocitové otázky. Tyto otázky budou zohledněny při vyhodnocení. Dotazník byl prostřednictvím managementu společnosti distribuován všem zaměstnancům společnosti, jejichž pracovní poměr netrvá déle než 5 let. Jednotlivé otázky byly analyzovány na základě četnosti odpovědí a pro lepší přehlednost jsou graficky zpracovány v programu MS Excel a komplexněji uvedeny pomocí kontingenčních tabulek. Ze získaných dat jsou následně metodou dedukce vyvozeny návrhy a doporučení. Závěrem praktické části je díky metodě indukce vyvozen obecný závěr.

3 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

V teoretické části budou rozpracována témata týkající se řízení lidských zdrojů, personálního řízení, získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Stejně tak budou vysvětleny poznatky z odborné literatury, jež se zabývá touto problematikou. Cílem této kapitoly je přiblížení daných východisek jako jsou systémy výběru a adaptace zaměstnanců, metody výběru a adaptace zaměstnanců atd.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Každá organizace má vůči svým zainteresovaným stranám povinnost zabezpečit optimální fungování a dosahovat nejlepších výsledků. Úspěšné splnění této povinnosti závisí především na kvalitě, schopnostech, obětavosti a nadšení všech lidí, kteří v organizaci pracují. V duchu přístupu založeného na zdrojích vytváří řízení lidských zdrojů přidanou hodnotu a přispívá k dosahování trvalé konkurenční výhody tím, že organizaci zabezpečuje hodnotné, vzácné a obtížně napodobitelné i nahraditelné lidské zdroje (Armstrong 2015).

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek 2015).

Hlavním účelem řízení lidských zdrojů, je uvolnit potenciál zaměstnanců a motivovat je k jeho využití v souladu s cíli a strategií organizace. Přispět k tomu, aby vrcholové vedení organizace pracovalo se zaměstnanci jako s nejdůležitějším jměním – nehmotným aktivem, zdrojem konkurenční výhody. Aby prostředky vložené do jejich rozvoje bralo jako investici, která produkuje značnou přidanou hodnotu (Armstrong 2015).

3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů:

Mezi cíle lidských zdrojů se řadí následující:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů),
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Praktická aplikace těchto teoretických cílů bývá občas velice obtížná. Dochází k tomu v důsledku problémů souvisejících s okolnostmi a používanými postupy. Jedná se například o rozdílné priority organizace, malou podporu liniových manažerů nebo odpor ke změnám ve společnosti. V organizaci se na rozvoj zaměstnanců specializuje personální útvar, jeho úkolem je vytvářet podmínky a prostředí, které umožňují lidem co nejlépe využívat své schopnosti a naplnit svůj potenciál. Jedná se o proces, který zajišťuje provázanost personální strategie s podnikovými strategiemi (Armstrong 2007).

3.2 Personální činnosti

Hlavní aktivity personálního řízení uskutečňovaného jak liniovými manažery, tak personalisty jsou:

- organizace – vytváření organizace, která pokrývá všechny požadované aktivity, sdružuje je do skupin takovým způsobem, který podporuje integraci a kooperaci, pružně reaguje na změny a zabezpečuje efektivní komunikaci a rozhodování,
- vytváření pracovních míst – rozhodování o obsahu pracovních míst a rolí, jejich úkolech a odpovědnosti a vztazích mezi pracovním místem nebo pracovníkem, který toto místo zastává, a ostatními lidmi v organizaci,
- výkonnost organizace – podpora, plánování a uskutečňování programů, zvyšování efektivnosti činnosti organizace a její adaptace na změny,
- plánování lidských zdrojů – odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu i úrovně kvalifikace a schopností, formulování a realizace plánů s cílem

naplnit tuto potřebu získáváním pracovníků, jejich vzděláváním, rozvojem, nebo v případě nutnosti snižováním počtu pracovníků, přijímáním opatření ke zvýšení produktivity a stabilizace pracovníků a zvyšováním flexibility v zaměstnávání lidí.

- vyhledávání, získávání a výběr pracovníků – získávání určitého počtu a typu lidí pro potřeby organizace a jejich adaptace ve společnosti.
- rozvoj a vzdělávání – systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností zaměřené na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů.
- rozvoj manažerů – zabezpečení kvalitních a výkonných manažerů, které organizace potřebuje k uspokojení svých stávajících i budoucích potřeb.
- řízení kariéry – plánování a rozvoj kariér talentovaných lidí.

Mezi další aktivity personálního řízení patří například odměňování zaměstnanců, hodnocení práce, odměňování podle výkonu, zaměstnanecké vztahy, zdraví a bezpečnost – služby pro zaměstnance a v neposlední řadě správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí (Armstrong 1999).

Tato diplomová práce se zabývá získáváním, výběrem a adaptací zaměstnanců. Nadále budou probrány tyto činnosti personálního řízení.

3.3 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Tradiční filozofii získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů. Při pevně daných nákladech na získávání je však pro organizaci více žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více soustředit na kvalitní provedení výběru. Zaměstnavatel by proto měl zveřejnit korektní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka a představit svou organizační kulturu. Jen tak lze vybudovat základnu pro perspektivní pracovní vztah, který vykazuje vyšší stabilizaci a stimuluje k pracovnímu výkonu (Dvořáková 2012).

3.3.1 Plánován lidských zdrojů

Personální plánování usiluje o validní předpověď budoucích požadavků na lidské zdroje v organizaci. Je procesem předvídání a realizace v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku i uvnitř podniku. Usiluje o optimalizaci využívání zaměstnanců v organizaci a zároveň získávání požadovaného počtu osob s odpovídající kvalifikací a v odpovídající struktuře k pokrytí stávajících volných míst a míst, která bude třeba pokrýt v daném časovém horizontu (Barták 2010).

Kvalifikované personální plánování nemůže probíhat nahodile a živelně. Musí vycházet ze znalosti dlouhodobější potřeby pracovních sil.

Personální plán musí odpovídat zejména na tyto otázky:

- kolik zaměstnanců bude potřeba a v jaké struktuře?
- v jaké kvalitě podle stanovených kritérií (vzdělání, praxe, osobních vlastností apod.)?
- kde, na kterých pracovních pozicích, místech?
- kdy, v jakém časovém období nastane potřeba?
- jak a kde zaměstnance získat?

Personální plánování nemůže být výhradní záležitostí personalistů, má-li jít o systematicky uskutečňovanou odbornou předpověď budoucích potřeb a rezerv v personální oblasti. Na tvorbě, zpracování a hodnocení personálního plánu se proto má podílet odborný tým, zahrnující mimo HR manažerů příslušné liniové manažery (Barták 2010).

Personální plánování se odvíjí od:

- filozofie organizace,
- strategie organizace,
- role organizace na trhu a ve společnosti,
- cílů organizace a způsobů, jak jich hodlá dosáhnout,
- analýzy vnějších faktorů, z nichž musí organizace vycházet, případně jimž musí čelit,
- analýzy vnitřních faktorů (tj. rozboru silných a slabých stránek organizace, jejich očekávání a případných hrozeb (Barták 2010).

Personální plánování nemá za úkol zajišťovat pracovní místa, ale mělo by se zajímat také o samotného pracovníka. Zejména co se týče rozvoje, adaptace a uspokojování jeho individuálních potřeb a sladění těchto potřeb se zájmy organizace (Koubek 2009).

3.3.2 Popis pracovního místa

Charakterizuje účel, klíčové činnosti a vazby daného pracovního místa na činnosti předcházející, souběžné či následující. Vyplývají z něj nejen požadavky na znalosti, způsobilosti a postoje kandidáta, který by měl dané pracovní místo zastávat, ale i požadavky na jeho adaptaci, vzdělávání, rozvoj, hodnocení a odměňování (Barták 2010).

Popis pracovního místa obsahuje:

- název práce (pracovního místa), jeho organizační zařazení,
- vztah k dalším pracovním místům uvnitř organizace (případně i mimo ni),
- účel pracovního místa,
- cíle pracovního místa,
- hlavní úkoly,
- normy výkonu,
- organizační záležitosti – (zařazení popisované pozice do organizačního schématu firmy, divize apod., pracovní podmínky, odměny a benefity, datum zpracování) (Barták 2010).

3.3.3 Proces získávání pracovníků

Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou stran.

Vyhledávání zaměstnanců – vyhledávání nových pracovníků se děje prostřednictvím náboru. Cílem náboru je získat vhodné pracovníky na konkrétní pracovní místa. Nábor vychází z identifikace konkrétních potřeb jednotlivých pracovišť (organizačních jednotek).

Získávání zaměstnanců – výběr vhodných pracovníků se opírá o kritéria mapující požadavky na klíčové způsobilosti kandidátů v rovině odborné, sociální a osobnostní. Proces získávání pracovníků patří mezi nejdůležitější činnosti personalisty, protože z případně široké škály získaných zájemců si může firma vybírat co nejlepšího uchazeče, který splňuje podmínky pro vykonávání konkrétní činnosti. Tyto uchazeče lze získat z různých zdrojů, zejména od nezaměstnaných lidí, jako jsou čerství absolventi škol, lidé na úřadu práce, klienti různých

personálních agentur, zaměstnanci, kteří přecházejí z firmy za lepšími podmínkami nebo zaměstnanci, kteří ve firmě zůstávají, ale jsou převeleni na jinou funkci. Získávání pracovníků je podle mě velmi důležitá činnost personalisty a podle mého názoru se zde projeví i jeho kvalita (Dvořáková 2012).

Volné pracovní místo je možné obsadit z vnitřních i vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje získávání zaměstnanců patří zaměstnanci organizace uspořené v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připravení vykonávat náročnější práci, ochotní změnit práci apod. Mezi vnější zdroje získávání zaměstnanců patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, studenti a absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod. (Dvořáková 2012).

Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání (Kociánová 2010).

Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech, například:

- Jaké pracovní místo se obsazuje?
- Zda se využívají vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců?
- Jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa?
- Jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce?
- Jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání?
- Jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel?
- Kolik času a peněz je k dispozici?

Proces získávání završený výběrem zahrnuje následující postup:

- Plánování lidských zdrojů,
- Analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných d uchazeče,
- Zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,
- Výběr včetně vytvoření metodiky výběru, tj.
 - předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,
 - testování,

- assessment center,
- výběrový rozhovor,
- Hodnocení efektivnosti získávání a výběru

Proces získávání pracovníků má začít plánováním, které vymezuje, kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy. Od toho se odvíjí načasování okamžiku, kdy je třeba začít s oslovením vnějšího a vnitřního trhu práce. Personální útvar může strategické úvahy o využití lidských zdrojů a rozhodování v oblasti získávání podložit:

- Analýzou vnějšího trhu práce a spádového území dojížděky do zaměstnání, aby se odhadla demografická, sociální, kvalifikační a profesní struktura uchazečů o zaměstnání,
- Analýzou vnitřních lidských zdrojů, např. podle druhů práce nebo kvalifikace, zaměstnání. Jejím účelem je zjistit vývoj fluktuace nových zaměstnanců, fluktuaci dlouhodobějších zaměstnanců, vnitřní mobilitu a povyšování (Dvořáková 2012).

3.3.4 Výběr informací pro nabídku pracovního místa a její zpracování

Firma se může dostat do povědomí potencionálního zaměstnance a může tím získat i uchazeče, který by se o pracovní místo například nikdy nezajímal. Popis pracovního místa by měl obsahovat název pracovní pozice, předpokládanou nástupní mzdu, co je cílem pracovní pozice a jaká je konkrétní odpovědnost.

Společnost by měla zvážit, zda bude od uchazečů vyžadovat nepřeborné množství dokumentů nebo se zaměří spíše na schopnosti a dovednosti kandidáta. Já bych osobně volila druhou variantu, a to i z toho důvodu, že povaha inzerátu by nesplňovala už jeden ze základních aspektů a to zaujmout. Požadavky na pracovníka by se měly rozčlenit na čtyři skupiny, jak popisuje (Koubek 2007):

- **Nezbytné** – podmínky, bez kterých by nešlo práci dělat, a jsou zásadní.
- **Žádoucí** – nejsou zas tak důležité pro zvládnutí pracovního výkonu a tyto nedostatky se dají například řešit kursem, ale jistě jsou pro uchazeče výhodou.
- **Vítané** – nemusí být nutné pro výkon práce, ale mohou pracovníkovi zvyšovat použitelnost na pracovišti.
- **Okrajové** – požadavky, které vůbec nejsou nutné pro přijetí pracovníka.

3.3.5 Volba informačních zdrojů

Na různé pozice mohou být různé požadavky, ale nejdůležitější je, aby uchazeči byli o pracovním místě informováni. Firma v tomto případě využívá dva zdroje, těmi jsou vnější a vnitřní. Záleží také na tom, kolik firma do získání nového pracovníka má nebo chce vynaložit peněžních prostředků nebo jak rychle je potřeba pracovní místo vyplnit.

Důležitými informačními zdroji k získávání pracovníků může být například uchazeč sám, kdy uchazeč pošle sám žádost o práci a firma tím tak může ušetřit peníze za inzerci.

Firma může taky obsadit pozici ze svých řad zaměstnanců, kdy takového kandidáta může například doporučit vlastní pracovník, nebo zaměstnanci mohou doporučit nějakou vhodnou osobu, která by splňovala podmínky na obsazované místo.

Jednou z dalších možností může být i komunikace se školami, jak středními, tak i vysokými. Uchazeč si může například u firmy zpracovávat bakalářskou nebo diplomovou práci a vedení ho může po složení státních zkoušek zaměstnat ve firmě. Společnost může zvolit také finančně nenáročnou alternativu, jako jsou například vývěsky v podnicích nebo mimo ně.

Důležitým informačním zdrojem je spolupráce s Úřadem práce, kde jsou k dispozici všichni registrovaní jedinci bez práce. Úřad práce vyzíská od všech registrovaných veškeré údaje, které pak může použít k porovnání s požadavky od firem na vhodného kandidáta a tohoto uchazeče pošle přímo do firmy, aby se ucházel o poskytované volné pracovní místo.

Dále společnost prostřednictvím využívání externích firem, tzv. „outsourcingem“, osloví zprostředkovatelskou nebo poradenskou agenturu, která za ni vyhledá vhodného kandidáta na hledanou pracovní pozici. Nesmíme také zapomenout na získávání pracovníků pomocí internetových stránek, tzv. „e-recruitment“, kdy je veřejnosti přístupná webová stránka, kde je inzerát vložen. Uchazeč musí mít přístup na internet a být schopný na takový inzerát odpovědět. Firma může zadat svůj požadavek například na www.prace.cz, www.jobs.cz nebo www.teamio.cz. Používaná varianta je inzerce v novinách nebo v rozhlasu. Nejčastější je inzerce v regionálních novinách, kde se o pracovním místě může dozvědět velké množství lidí, kteří si například pravidelně kupují regionální deníky a informují se takto o dění ve svém městě (regionu). Hledají a snaží se získat vhodné pracovní místo. Důležitým faktorem je zvolení vhodného sdělovacího prostředku (Kociánová 2010).

3.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, interní mobilitě a propouštění (Dvořáková 2012).

3.5 Specifikace požadavků na pracovníka

Organizace provádí výběr za užití různých metod na základě specifikace požadavků na pracovníka, tyto požadavky by měly být organizací stanoveny alespoň částečně již před získáváním uchazečů. U výběru tedy poskytují základní rámec pro výběrové metody (např. osnovu výběrového rozhovoru). Armstrong (2005) navrhuje sestavení specifikace požadavků na pracovníka podle následujících bodů:

- schopnosti – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností;
- odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat;
- zkušenosti, praxe – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci; dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce;
- zvláštní požadavky – tam, kde úlohou pracovního místa bude uspět v určitých oblastech;
- vhodnost pro organizaci – podniková kultura a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí;
- další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.;
- možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání atd.

3.5.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Obsahem předvýběru uchazečů o zaměstnání je rozbor jejich materiálů. Jsou hodnoceny s cílem vytipovat užší skupinu žadatelů a pozvat je k výběrovému rozhovoru. Analýza materiálů má napovědět:

- zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci,
- zda zapadne do pracovního kolektivu organizace,
- jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký zájem má o nabízenou práci.

Uchazeči předkládá ve své žádosti o zaměstnání, není-li stanoveno např. v inzerátu jinak, žádost o zaměstnání a životopis. Oba dokumenty jsou velice vhodné a postačující k představení uchazeče, protože dokládají, jak dokáže oslovit potenciálního zaměstnavatele, vystihují, jak umí charakterizovat svou pracovní způsobilost a k jaké perspektivě směřuje jeho profesní rozvoj. Úplný balíček materiálů zahrnuje kromě již zmíněných dokumentů také:

- osobní dotazník,
- kopie ukončení studia (diplom, vysvědčení),
- kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělávání,
- pracovní posudky,
- reference,
- lékařské vysvědčení,
- přehled publikační činnosti.

Materiály uchazeče přinášejí informace o jeho odborné způsobilosti k výkonu práce, tj. o dosaženém odborném vzdělání a odborné praxi.

Hodnocení životopisu – životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Očekává se, že je stručný, přehledný, systematický a logický. Dnes preferovanou formou je strukturovaný životopis. Zaměstnavatelé kladou zvláštní důraz na uvedení stručného popisu pracovních činností vykonávaných v předchozích zaměstnáních, protože pouhý název práce příliš nevypovídá o uchazečově pracovní způsobilosti. Personalisté přisuzují životopisu vyšší vypovídací hodnotu než osobnímu dotazníku. Analýza životopisu a porovnání jeho údajů s informacemi v ostatních materiálech vytváří náměty a otázky pro výběrový rozhovor. Mohou být poznamenány jako příprava na něj.

Při hodnocení životopisu se sleduje:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost,
- zda ukončil zahájené studium,
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů,
- jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích,
- zda existují mezery ve vzdělávání a zaměstnání časové mezery,
- zda pracovní poměry byly ukončeny v neobvyklém termínu,
- zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích,
- zda chybějí pro určité úseky ve vzdělávání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách,
- zda v životě uchazeče existují zvláštní důvody, které se odehrály souběžně se změnou vzdělávání a zaměstnání (např. narození dítěte, svatba aj.).

Analýzou časové posloupnosti se hledají mezery ve sledu životních aktivit, mezi změnami zaměstnání, změnami vykonávaných prací a povolání. Hodnotí se četnost změn a jejich tendence, zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech rozšiřovaly nebo zužovaly a zda uchazeč povýšil nebo byl převeden na nižší funkci. Pokud se v životopisu vyskytují mezery přípravy na povolání či mezi pracovními poměry období, která nejsou v životopisu zmíněna, stávají se důvodem jeho vyřazení z užší skupiny kandidátů (Dvořáková 2012).

Osobní dotazník – Jeho přednost spočívá v tom, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném termínu nástupu, o době případného závazku mlčenlivosti, o důvodech změny zaměstnání a o důvodu zájmu o nové zaměstnání, o tom, zda se již kandidát někdy ucházel o zaměstnání v dané organizaci, odkud uchazeč zná danou organizaci nebo kdo mu zaměstnání doporučil atd. Osobní dotazník má ovšem řadu nevýhod:

- může být rozsáhlý (obvykle čtyřstránkový formulář formátu A4 s velkým počtem otázek),
- odpovědi bývají stereotypní a učebnicové,
- kreativní a tvořivý uchazeč odmítne tento způsob sběru údajů a interpretuje ho jako projev kultury byrokratické organizace,

- uchazeč, který vyplní dotazník kompletně a s metodickou důkladností, může úspěšně projít procesem výběru a být umístěn do pracovní role, pro niž se však nehodí disciplinovaná a autokratická osobnost (Dvořáková 2012).

Testy – při výběru zaměstnanců mohou být uplatněny:

- testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti. Někdy jsou známé pod označením testy inteligence. Snaží se změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazečů o zaměstnání. Většina těchto testů je vyplňována za standardizovaných podmínek tužkou do připravených formulářů. Obvykle si kladou za cíl předpovědět budoucí pracovní výkon,
- testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti, jako jsou kancelářské dovednosti, manuální zručnost nebo psychomotorické schopnosti; hodnotí např. koordinaci očí a rukou, smysly či mechanické dovednosti,
- testy osobnosti. Jejich účelem je zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá nějaký „rizikový“ faktor, který by mohl negativně působit při výkonu práce, např. kandidátovu reakci na nepřátelské jednání zákazníka (Dvořáková 2012).

3.5.2 Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Zaměstnavatel i uchazeč mu přisuzuje zvláštní význam. Oběma stranám přináší autentické informace, které vyhodnocují, aby posoudily, jak vzájemně ladí jejich požadavky a představy. Organizace je uchazečem hodnocena např. z pohledu, jak administrativně zvládá proces výběrového rozhovoru, jeho organizaci i etiku, protože tím vypovídá o své kultuře a úrovni personální práce. Na uchazeče působí nejen organizace vlastního rozhovoru, ale i verbální a neverbální komunikace tazatelů a organizátorů. Znalost neverbální komunikace usnadňuje prozradit postoje a pocity druhého a porovnávat, do jaké míry se shoduje slovní výpověď s řečí těla. V souhrnu se jedná o vlivy, které uchazeč zohledňuje při svém rozhodnutí, zda přijme či odmítne nabídku zaměstnání (Dvořáková 2012).

Rozhovor může být strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný (zčásti strukturovaný a zčásti nestrukturovaný).

U **strukturovaného rozhovoru** jsou předem připraveny otázky k identifikaci profilu kandidáta. Tazateli umožňují porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií. Na druhé straně jsou často kladené otázky obecně známé a uchazeč si může předem připravit učebnicové

odpovědi. Obranou před nacvičenými postoji může být, že uchazeči jsou položeny neočekávané a nezvyklé otázky, které ho vyzvednou z role a jeho instinktivní reakce něco napoví o jeho osobnosti.

Nestrukturovaný rozhovor vede buď tazatel, který se teprve učí tajům výběrového rozhovoru, nebo velmi zkušený hodnotitel, který umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces rozhovoru a je schopen spolehlivost odpovědí posoudit pomocí konfrontace verbální komunikace s neverbálními signály.

Behaviorální výběrový rozhovor je zaměřen na chování uchazeče. Od tradičního výběrového rozhovoru se odlišuje způsobem kladení otázek, kdy je uchazeč vyzýván k popisu svého chování v konkrétních pracovních situacích, které v minulosti řešil a k uvedení toho, jak by v určité situaci postupoval. Na uchazeči je požadováno, aby popsal a vysvětlil své chování v situaci, kdy např. potřeboval o něčem přesvědčit své nadřízené a kolegy, kdy narazil na určitý pracovní problém, řešil konflikt mezi zaměstnanci, byl nucen sáhnout k určitým disciplinárním opatřením vůči pracovníkovi, který opakovaně nesplnil své pracovní povinnosti apod.

Výhodu behaviorálního rozhovoru je větší objektivita posouzení uchazeče a možnost posouzení určitých sociálních dovedností. Behaviorální výběrové rozhovory vycházejí z předpokladu, že pro předpověď budoucího pracovního výkonu je spolehlivější poznat, jak se uchazeč v obdobných pracovních situacích choval v minulosti (Kociánová 2010).

Stresový výběrový pohovor je zvláštním typem výběrového rozhovoru. V jeho průběhu je uchazeč konfrontován s emocionálně zatěžujícími situacemi nebo zcela neočekávanými otázkami. Záměrem stresového rozhovoru je posouzení reakce uchazeče na tyto otázky a tím i jeho reakce na stres. Stresový rozhovor může být koncipován rovněž jako střídání situací (témat otázek), v nichž je uchazeči ponechána převaha nad talentem (tazateli), a situací, kdy je naopak uchazeč pod silným tlakem a cítí se nepříjemně, přičemž jsou v obou případech sledovány jeho reakce (Kociánová 2010).

Požadavky obsazovaného pracovního místa určují, jaký rozhovor je efektivní vést. Rozhovory zjišťují odbornou způsobilost uchazeče, jeho sociální charakteristiky i motivaci k práci. Někdy je dostatečné vést jedno kolo rozhovorů, jindy je nutná řada kol, např. v českém prostředí pro obsazování míst, která vyžadují středoškolské i vysokoškolské vzdělání a neobsahují řídicí pravomoci, jsou obvyklá dvě kola (Dvořáková 2012).

K nejčastěji využívaným patří:

- rozhovor jednoho s jedním (1 + 1),
- rozhovor před komisí,
- rozhovor určený k ověření odborných znalostí.

Rozmanitost metod výběru je ukázkou toho, že nemáme k dispozici jednu obecně použitelnou nebo nějakou velice validní metodu, pokud jde o vytipování nejvhodnějšího uchazeče. Proto jsou používány jejich kombinace, např. psychologické testy s různými typy rozhovorů, aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost správnosti výpovědí o uchazečových přednostech a slabinách. Pokud jednotlivá prověřování do sebe zapadají i v detailech, stávají se argumenty pro přijetí. Rozpory mezi výsledky uplatňovaných metod vytváří pro toho, kdo rozhoduje o přijetí, prostor, zda uchazeče odmítne nebo zda se spolehne na osobní dojem a intuici (Dvořáková 2012).

3.6 Adaptace zaměstnanců

Najít a vybrat kvalitního pracovníka je často složitý a finančně náročný proces. Neméně důležitý je ale také proces adaptace pracovníků, který může pomoci předejít řešení problémů v souvislosti s odchody nedávno přijatých pracovníků či řešení nedostatečné výkonnosti pracovníka až po uplynutí zkušební doby (Bláha a kol. 2013).

Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost.

Problém stabilizace je mimořádně palčivý u nových zaměstnanců, protože jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele. Jedná se o pracovní a sociální adaptaci, které se vzájemně prolínají. Velké organizace formalizují proces adaptace zpracováním a implementací **adaptačního programu**, který je nástrojem, jak urychlit začlenění a zapracování nových zaměstnanců. To je důvodem, proč jsou ochotné zvyšovat investice a plánovat čas věnovaný orientaci pracovníků.

Důraz je v posledních letech kladen i na poznání organizační kultury, a proto program vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnítit jeho angažovanost; slouží k výslovnému sdělení, jak má kulturní přizpůsobení zaměstnance fungovat (Dvořáková 2012).

3.7 Druhy adaptace

Adaptace probíhá jak na pracovní, tak v sociální rovině. Proces **pracovní adaptace** zahrnuje rovněž průběžné zvládání změn v nárocích pracovní činnosti a podmínkách, ke kterým může docházet v rámci inovačních změn. Úroveň pracovní adaptace ovlivní nejen výkonnost pracovníka, ale také úroveň jeho motivace a celkovou spokojenost s pracovním místem.

Sociální adaptace zahrnuje proces začleňování pracovníka do struktury sociálních vztahů v rámci celé pracovní skupiny. Obě roviny se navzájem prolínají a v rámci úspěšného adaptačního procesu je nutné, aby pracovník zvládl obě roviny adaptace (Bláha a kol. 2013).

3.8 Adaptační plán (program)

Pro nové zaměstnance bývá zpravidla obtížné vstřebat veškeré informace najednou či v krátké době. Nelze na ně, všechny informace vychrlit během jediného setkání, naopak ústní informace by mu měly být poskytovány po částech podle určité priority. Efektivní předávání informací by tedy mělo probíhat, pokud možno postupně, jak formální, tak neformální cestou, a to jak v ústní, tak v písemné podobě (Koubek 2010).

Orientaci a adaptaci též nelze provést během jakéhosi jednorázového školení, ale měla by být rozprostřena do delšího časového úseku. Účinnost působení subjektů při usměrňování adaptace nového zaměstnance je do značné míry ovlivněna úrovní nástrojů řízení adaptačního procesu vypracovaných v dané organizaci, kterými mohou být například typové adaptační plány nebo plány nástupní praxe. Nový zaměstnanec by proto měl získat svůj adaptační plán (program), jehož podoba závisí na pozici, na kterou nastupuje. „Plán stanoví, s jakými informacemi se má pracovník seznámit, s jakými organizačními útvary by měl být seznámen, na kdy jsou naplánovány kontrolní body adaptace. Důležité je odpovídajícím způsobem rozložit nové informace tak, aby jimi nebyl zaměstnanec zahlcen (Bucháčková 2003).

K předání a vysvětlení adaptačního plánu by mělo dojít v průběhu prvního pracovního dne během rozhovoru zaměstnance s jeho přímým nadřízeným nebo s pracovníkem

personálního oddělení. Progresivní ty podniky, v nichž jsou realizovány tzv. dílčí adaptační programy, které definují jako „soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků, zároveň jsou metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků.“

Adaptační plány jsou v praxi uplatňovány převážně pro řízení adaptačního procesu konkrétních pracovníků. Při tvorbě adaptačního plánu pro nového zaměstnance je třeba vycházet z následujících zásad:

- obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat,
- druhem a charakterem práce se má řídit i délka období, na kterou je plán rozpracován a jeho forma
- adaptační plán může mít různou podobu (od stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly),
- při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka,
- plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu má být podle možnosti přizpůsoben jeho představám a přáním.

Adaptační plány mohou být více či méně formalizované. V případě, že společnost přijímá větší počet zaměstnanců najednou, je pro ni většinou výhodné vytvořit strukturovaný program adaptačního školení, kterého se všichni noví zaměstnanci v určité době po svém nástupu zúčastní. Hlavní výhodou tohoto přístupu je větší časový prostor pro získání podstatných informací, možnost osobního kontaktu s manažery firmy i nácviu některých postupů či operací. Méně formalizovaný adaptační program, který zdůrazňuje význam osobního přístupu k novému zaměstnanci, může být například podpořen rolí mentora či garanta. Smyslem tohoto přístupu je nejen napomoci novému pracovníkovi po odborné stránce, ale i možnost předávat novým zaměstnancům nepsané vnitřní hodnoty organizace a firemní kulturu.

Délka adaptačního programu zpravidla závisí na charakteru organizace a pracovní pozice. Za ideální délku adaptace je považováno šest měsíců. Dle zkušeností však většina zaměstnavatelů považuje za adaptační dobu, dobu shodnou s dobou zkušební (která je zpravidla sjednána v pracovní smlouvě), jež může dle zákona činit maximálně tři měsíce. Zaměstnavatel

zpravidla předpokládá, že po uplynutí této lhůty je zaměstnanec již plně zadaptován a připraven podávat kvalitní pracovní výkony (Bedrnová, Nový a kol. 1998).

3.9 Role účastníků v adaptačním procesu

Rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu jsou řídicí pracovníci, tedy bezprostřední nadřízení nového zaměstnance. Kromě nich se na řízení adaptace podílejí i pracovníci personálních útvarů. Do adaptačního procesu mohou také vstupovat další osoby, a to například v rolích mentorů či konzultantů. Vzhledem k tomu, že nejvyšší účinnost má adaptace neformální, se doporučuje jako nejlepší řešení (útvarové) adaptace situaci, kdy detailní uvádění nového pracovníka do útvaru provádí bezprostřední nadřízený, vedoucí týmu (Armstrong 2002).

Toto uvádění má dle autora pět hlavních cílů:

- dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma,
- zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci,
- poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech,
- informovat jej o normách a chování, jejichž plnění se od něj očekává,
- informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.

Objekty řízení adaptačního procesu jsou rozdělovány rozdělují Bedrnová, Nový a kol. do čtyř základních kategorií:

- noví pracovníci,
- pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase,
- pracovníci, kteří mění pracovní zařazení,
- pracovní skupiny.

Noví pracovníci – bezprostřední vedoucí pracovní skupiny, do které pracovník vstupuje, je rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu a je odpovědný za jeho průběh. Jeho úloha vzrůstá zejména při řízení adaptačního procesu pracovníka, který vstupuje do svého prvního zaměstnání. V tomto případě může řídicí pracovník ve zvýšené míře ovlivnit formující se vztah mladého člověka k dalšímu sebevzdělávání, k vykonávané práci i k organizaci. Při řízení adaptačního procesu nového pracovníka by se neměl opomíjet také přínos, který představuje jeho nový pohled na podnik a jeho problémy.

Pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase – tuto kategorii pracovníků tvoří především ženy po mateřské dovolené, pracovníci, kteří se vracejí po delší nemoci nebo z dlouhodobé služební cesty. Specifičnost adaptace těchto pracovníků spočívá v tom, že při opětovném zařazení do práce po delší přestávce mnohdy dochází k určité ztrátě profesionální sebedůvěry a někdy i poklesu zájmu o pokračování v přerušené profesní kariéře. Úspěšná readaptace těchto pracovníků klade nároky na citlivý přístup vedoucího a na jeho snahu nalézat možnosti, jak by podnik mohl přispět k řešení osobních problémů těchto pracovníků.

Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení – při řízení adaptačního procesu je nutné brát zřetel i na tyto možnosti změn: - přechod pracovníka z jednoho provozu (oddělení, útvaru) do druhého, - přeřazení do nového či renovovaného provozu, - jiné zařazení v důsledku pokračování profesní kariéry, - jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu. Každá z těchto možností představuje změnu určitých prvků pracovní situace, na kterou je pracovník nucen se adaptovat. Řídící pracovník by si měl být vědom toho, že s jakoukoliv změnou se člověk vyrovnává postupně a tuto skutečnost by měl respektovat při zadávání pracovních úkolů a hodnocení výkonnosti pracovníka.

Pracovní skupiny – ty se stávají objektem řízení adaptačního procesu při zavádění některých inovačních změn. Úspěšnost adaptace pracovních skupin na zaváděnou inovační změnu je mimo jiné podmíněna i správnou přípravou prováděnou vedoucím pracovníkem. Ta by měla být vedena snahou o maximální zapojení pracovníků již do procesu zavádění inovační změny (je známou skutečností, že pracovníci lépe přijímají ty změny, na jejichž přípravě se sami podíleli). Na základě zkušeností z mezinárodní společnosti bych toto členění rozšířila ještě o jeden typ pracovníků, a to zahraniční zaměstnance. Přestože pro ně platí táž pravidla jako pro zaměstnance z výše uvedených kategorií, je jejich adaptace kvůli počáteční kulturní a jazykové bariéře přeci jenom těžší. Organizace by však měla být na příchod pracovníků ze zahraničí připravena a v ideálním případě nabízet adaptační program reagující na specifické problémy těchto pracovníků (Bedrnová 1998).

3.10 Role manažerů a vedoucích pracovníků v adaptačním procesu

Adaptační program může zahrnout rámcovou orientaci určenou všem novým zaměstnancům a specifickou orientaci podle skupin zaměstnanců.

Orientace zaměstnance má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Personalisté předávají největší množství informací, které se dotýkají základních zájmů všech. Vedoucí zaměstnanci mají být informováni nebo školeni o adaptaci a adaptačním programu organizace, včetně zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace.

Personální útvar poskytuje novému zaměstnanci při nástupním rozhovoru informace k celopodnikové orientaci (rámcová orientace). Zpravidla jsou sděleny na úvodním školení a zaměstnanci je předána informační příručka (balíček). Příručka v obecné rovině seznamuje s organizací, její strukturou a politikami, pracovními podmínkami, zásadami odměňování a poskytováním zaměstnaneckých výhod, péčí o zaměstnance aj. Personalista formálně uvede nové zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami na pracovišti a předpisy o bezpečnosti práce. Přímý nadřízený představí nového zaměstnance spolupracovníkům na pracovišti a seznámí ho se zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště. Člen pracovní skupiny se může stát „patronem“ (mentorem) nového zaměstnance, tzn., že ho zaškoluje do výkonu práce a orientuje v sociálních vztazích. Jde-li o kategorii klíčových zaměstnanců, pomáhá mu při zpracování individuálního plánu adaptace (Dvořáková 2012).

3.10.1 Proces adaptace

Součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu výsledků adaptace. Personální útvar využívá naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým zaměstnancem nebo alespoň distribuuje formuláře, aby shromáždil od nových zaměstnanců informace, kde a s čím mají potíže. Nejefektivnější zpětnou vazbou o adaptaci je rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem, protože bezprostřední nadřízený má možnosti řešit pracovní a sociální záležitosti na pracovišti.

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují:

- odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelských kritérií,
- začlenění do sociálních vztahů tzn. Jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.

Adaptovanost nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, popř. vedoucí nákladového střediska, patron nebo spolupracovníci. Jejich výpověď může být doplněna o vyjádření hodnoceného, jak vidí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Hodnocení úrovně

adaptovanosti vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systémů organizace. Personálnímu útvaru poskytuje informace použitelné ke zdokonalování adaptačního programu (Dvořáková 2012).

3.11 Oblasti adaptace

Pro správné nastavení adaptačního procesu je ale nutné si uvědomit, že adaptace může probíhat v různých oblastech a každá z oblastí klade na zúčastněné v procesu jiné nároky, má jiný obsah.

Následující 3 oblasti adaptace:

- Celopodniková adaptace se zaměřuje na předávání obecných informací o firmě. Je nezávislá na tom, jakou práci bude zaměstnavatel ve společnosti zastávat.
- Útvarová adaptace se zaměřuje již na konkrétní organizační jednotku. Smyslem útvarové adaptace je, aby byl pracovník seznámen s prací ve své organizační jednotce či útvaru včetně jejích specifik.
- Adaptace na pracovní místo je adaptace na konkrétní obsah pracovní pozice, kterou pracovník bude vykonávat. Pro doplnění informací k útvarové adaptaci lze uvést jejích pět hlavních cílů, které zmiňuje (Armstrong 2010).

3.12 Metody adaptace

Ačkoli proces adaptace není vždy stejný, v každé společnosti by měly být využity základní metody, které jsou následující (Jirásek 2009):

- metoda, jak vyjádřit vztahy mezi kolegy a nadřízeným,
- metoda, jak nejrychleji a nejlépe osvojit novou práci,
- metoda hodnocení adaptačního procesu,
- informativní a seznamovací programy,
- odborné zaškolení, nabídka školicích programů,
- zaškolení ohledně vztahů na pracovišti,
- motivace.

Všechny metody adaptace by měly brát ohled na rychlé a kvalitní začlenění nového zaměstnance jednak do nového pracovního procesu, ale také do kolektivu mezi ostatní zaměstnance (Jirásek 2009).



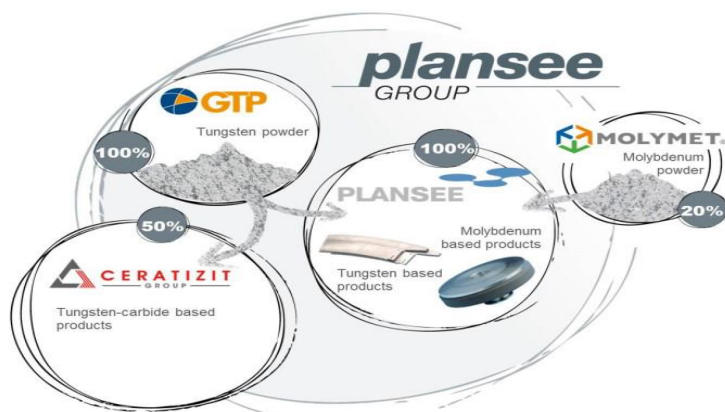
4 Společnost Global Tungsten & Powders spol. s r.o.

V této části diplomové práce jsou popsány základní informace o společnosti Global Tungsten & Powders. Uvádí její vlastnickou strukturu, obor působení, stručnou historii a analýzu současného stavu.

4.1 Představení společnosti

Diplomová práce se bude zabývat závodem sídlícím ve městě Bruntál v České republice. Společnost je rozdělena na výrobní, nákupní a logistické, obchodní a marketingové a finanční oddělení. Výrobní oddělení, pod které spadá i oddělení laboratoře odpovědné za kontrolu kvality výrobků, tvoří základ podniku a je zde soustředěno nejvíce zaměstnanců. Za vedení a chod každého oddělení má odpovědnost jeho ředitel. Ředitelé jednotlivých oddělení jsou součástí managementu firmy a společně rozhodují v zásadních aspektech o fungování společnosti. Společnost je reprezentována prokuristy (Machalová 2016).

Společnost GTP je od roku 2008 jednou ze čtyř divizí rakouské skupiny Plansee Group. Jednotlivé divize skupiny Plansee Group je možno vidět na obrázku 3.1. Skupina patří mezi hlavní globální dodavatele v oblasti práškové metalurgie a zároveň je uznávaným expertem na materiály, technologie a aplikace. Cílem skupiny je stát se největším světovým dodavatelem práškových metalurgických produktů vyrobených z hi-tech materiálů, dosáhnout nadprůměrného vývoje ve všech vlastněných společnostech a být preferovaným zaměstnavatelem (Machalová 2016).



Obrázek 3.1 Divize skupiny Plansee Group

Zdroj: Intranet Plansee Group

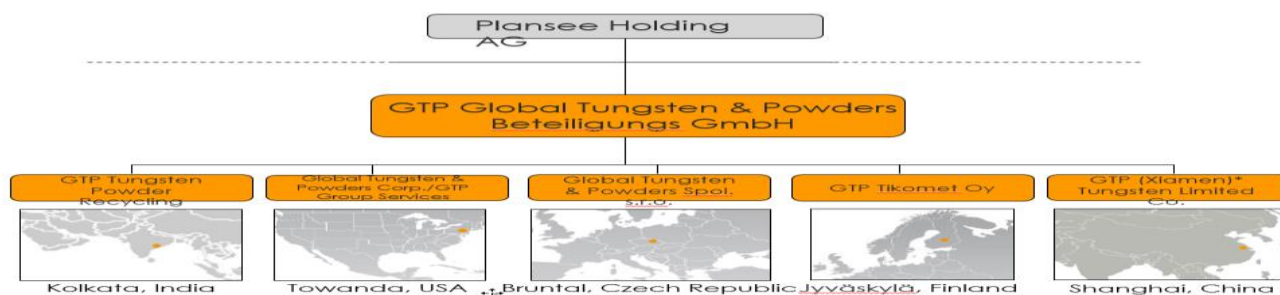
Divize patřící do Plansee Group produkují wolframové a wolfram-karbidové prášky, žáruvzdorné kovy, tvrdé kovy, kompozitní materiál, PM ocel, grafit, fosfor apod. Zmíněné produkty mají širokou škálu využití na různorodých trzích. Mezi trhy využívající produkty skupiny patří automobilový průmysl, elektrotechnika, strojírenství, stavební průmysl, těžební průmysl, světelná technika, lékařská technika, energetika a další (viz obrázek 3.2).



Obrázek 3.2 Využití produktů vyráběných v Plansee Group

Zdroj: Intranet Plansee Group

Společnost Global Tungsten & Powders má 5 závodů. První, větší závod, který zaměstnává více než sedm set zaměstnanců se nachází v USA, v Pensylvánii, ve městě Towanda. Druhý závod, který byl vybrán pro zpracování této diplomové práce můžeme najít v České republice, ve městě Bruntál. Třetí je ve finské Javaskyle závod Tikomet Oy a dalšími GTP Tungsten Powder Recycling v Indii a GTP (Xiamen) Tungsten Limited Co. v Šanghaji



Obrázek 3.3. Organizační struktura společnosti Global Tungsten & Powders

Zdroj: intranet Global Tungsten & Powders

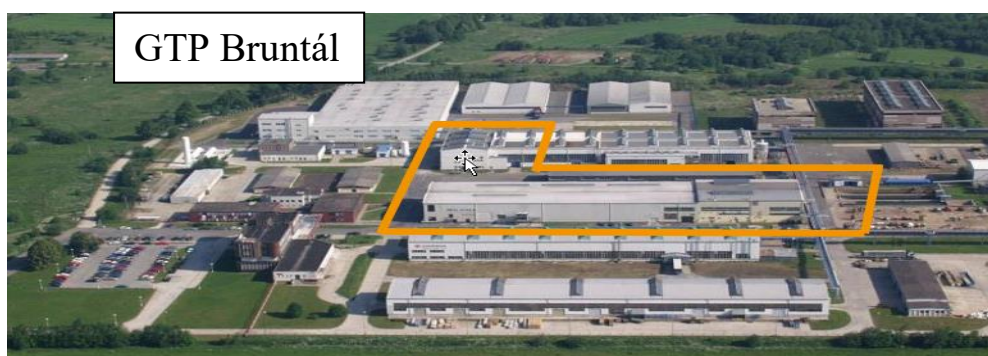
4.2 Historie společnosti Global Tungsten & Powders spol. s r.o.

Dne 28. 2. 1976 byl v Bruntále založen státní podnik HMZ Bruntál neboli hydrometalurgický závod, který vyráběl koncentráty zinku, mědi a olova. V roce 1993 byl státní podnik HMZ, podobně jako mnoho dalších státních podniků zprivatizován. Takto podnik fungoval až do roku 2000, kdy byl odkoupen společností Osram.

Společnost Osram, která se specializuje na osvětlovací technologie, začala postupně odprodávat některé části původního podniku. V roce 2007 začala připravovat k odprodeji divizi wolframových a wolfram-karbidových prášků, ze které se v této souvislosti stala dceřiná společnost Osramu pojmenovaná Sylvania Tungsten. Odprodej proběhl 1. 8. 2008, kdy společnost Sylvania Tungsten integrovala pod Plansee skupinu a stal se z ní druhý závod společnosti GTP.

V roce 2017 měla společnost 62 aktivních klientů ve 22 různých zemích. 99,8% z prodaných produktů, jde do zemí mimo Českou republiku a to z 87% do zemí Evropy, necelých 13% do Asie a zlomek procenta do Ameriky.

GTP Bruntál je od roku 2008 součástí Plansee skupiny. Plansee skupina se sídlem v Reutte v Rakousku řídí 71 společností ve 23 zemích. V rámci celého světa zaměstnává přes 12 000 zaměstnanců. Je to soukromá společnost, která byla založena v roce 1921 a je jedním z hlavních dodavatelů výrobků práškové metalurgie a součástí ve světě. V současné době má skupina čtyři divize, jsou jimi Plansee HPM, Global Tungsten & Powders Corp., Ceratizit SA a Molymet. Všechny tyto divize se věnují oboru práškové metalurgie a všechny tyto divize se řídí cíli skupiny, kterými jsou – udržet si vedoucí pozici na trhu, mít nadprůměrný vývoj a zůstat preferovaným zaměstnavatelem.



Obrázek 3.4. Výrobní hala společnosti Global Tungsten & Powders

Zdroj: intranet Global Tungsten & Powders

4.3 Charakteristika personálního oddělení

Společnost Global Tungsten & Powders je specifická tím, že využívá outsourcovaných služeb. Sídli ve stejném areálu se společností OSRAM a technická divize společnosti, dokonce ve stejné budově. Proto je mzdové a personální oddělení sdílené. Společnost GTP takto využívá Shared Servisu, který zahrnuje úsek řízení lidských zdrojů a mzdovou účtárnu, které jsou přímo podřízeny vedoucí personálního oddělení. Celkově zde působí sedm zaměstnanců.

Úsek řízení lidských zdrojů zabezpečuje personální činnosti v souladu s platnými právními a vnitřními předpisy, vede personální agendy spojené s nástupem, průběhem a ukončením pracovního poměru. Dále spolupracuje s vedoucími pracovníky při zajišťování personálních aktivit a také řeší se zaměstnanci jejich individuální dotazy nebo plnění úkolů.

Personální oddělení má celkem 7 zaměstnanců k zabezpečování sociální politiky a administrativy vztahující se ke všem personálním činnostem. Jsou jimi dva personalisté odpovědní za nábor, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a 4 pracovníce mzdové účtárny. Zabezpečování sociální politiky a administrativu vztahující se ke všem personálním činnostem.

Mzdová účtárna se zabývá především komplexním zpracováním mzdové agendy zaměstnanců včetně zabezpečení srážek ze mzdy. Dále mzdová účtárna komunikuje s úsekem řízení lidských zdrojů při administrativním zpracování vzniku, průběhu a ukončení pracovního poměru zaměstnanců. Provádí i mnoho dalších činností, které jsou zakotveny v příslušném organizačním řádu. Celkem na mzdové účtárně působí čtyři zaměstnanci, kteří jsou odpovědní ředitelce personálního oddělení společnosti.

5 Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

V této kapitole diplomové práce bude popsán průběh výběru a adaptace zaměstnanců u dělnických, THP a vedoucích profesí ve společnosti Global Tungsten & Powders spol. s r.o. Následně bude vysvětlen systém sběru dat, s podrobnějším zaměřením na dotazníkové šetření, které probíhalo diagonálně napříč celou organizací, mezi zaměstnanci ne profesně staršími 5 let. Důležité je i zpracování jednotlivých otázek, které mi dále bude nápomocné při formulování závěru, návrhů a doporučení.

5.1 Proces výběru zaměstnanců – dělnická pozice

Nejprve bude lehce přiblíženo, co tomuto procesu předchází. Potřeba a nutnost obsazení volného pracovního místa vzniká na základě zvýšeného počtu objednávek ze strany zákazníků, který se bezpochyby odráží také v investování dlouhodobého hmotného majetku ve společnosti. Nové stroje je nutné obsluhovat.

Ředitel výroby provede analýzu počtu zaměstnanců ve výrobě a podle výsledků provedené analýzy je formulován požadavek na obsazení volného pracovního místa. Je určeno, která konkrétní pracovní pozice či více pozic bude muset být obsazena. Stanoví se rizikovitost pracoviště, kvalifikační předpoklady a nutná školení, která bude muset budoucí zaměstnanec absolvovat.

To vše na základě analýzy a specifikace pracovního místa, které jsou dostupné v rámci řízené dokumentace společnosti (Příloha č. 1). Dříve, než je personálním oddělením vytvořena konkrétní podoba nabídky (inzerátu) volného pracovního místa, je tato analýza a specifikace aktualizována tak, aby požadavky kladené na nového zaměstnance skutečně odpovídaly požadavkům na dané pracovní místo. Dále jsou učiněny kroky personální činnosti k získávání zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou získáváni především z uchazečů na úřadech práce v Moravskoslezském kraji nebo formou inzerování v regionálních denících (Bruntálský, Krnovský). Ten, kdo má zájem o práci v GTP může vyplnit i dotazník organizace, který je volně přístupný na recepci při vstupu do areálu společnosti nebo může zaslat životopis s kontaktními údaji přímo na email organizace, který spravuje asistentka obchodního oddělení a působí tak jako kontaktní osoba pro všechny potenciální uchazeče, úřad práce a internetové portály

jako jsou (www.job.cz, www.prace.cz, www.teamio.cz). Asistentka dále přeposílá zpracované kontakty všech uchazečů na personální oddělení, kde jsou následně shromážděny všechny dokumenty od uchazečů. Jsou jimi již zmiňovaný dotazník organizace (Příloha č. 2) nebo životopisy uchazečů. V osobním dotazníku uchazeč vyplňuje kontaktní údaje, vzdělání, doplňující vzdělání (např. jestli vlastní svářečský průkaz, osvědčení na VZV apod.), průběh předchozího zaměstnání, možnost nástupu aj. Dotazník organizace představuje strukturovanou podobu informací o uchazečích a usnadňuje personalistovi lepší orientaci v informacích o uchazečích a jejich posouzení.

Životopisy od uchazečů jsou upřednostňovány ve strukturované podobě a uchazeči je mohou přiložit i k osobním dotazníkům. Pak tedy slouží pro ověření údajů uvedených v dotazníku, popř. k doplnění informací o uchazeči. Informace z dotazníku, popř. životopisu jsou analyzovány pracovníkem personálního oddělení, přičemž zvláštní pozornost je věnována předem stanoveným kritériím, jako je zaměření vzdělání (např. technického zaměření apod.), popř. praxi v příbuzném oboru činnosti. Na základě této analýzy jsou vybráni vhodní uchazeči, kteří jsou dále přizváni k výběrovému pohovoru. Úspěšným kandidátům je pozvání k rozhovoru oznámeno telefonicky. Neúspěšní kandidáti jsou v této fázi taktéž kontaktováni. Zpravidla se jedná o malé množství kandidátů. Sdělení je jim oznámeno emailem, a pokud se jedná o uchazeče, kteří s asistentkou, popř. personalistou komunikovali telefonicky, dostanou vyjádření citlivou formou, že v tomto předvýběru neuspěli po telefonu.

Následuje výběrový pohovor, který se koná v předem dohodnutý termín. K prvnímu pohovoru je pozvána skupina 5-ti až 10-ti uchazečů. Hromadně jsou pozváni do hlavní zasedací místnosti společnosti, kde je očekává personalista a asistentka, s oběma již uchazeči komunikovali a oba mají jmenný seznam uchazečů k dispozici. Jde spíše o formální uvítání ve společnosti a ověření, zda uchazeč splňuje požadavky kladené na dané pracovní místo.

Po této části výběrového procesu uchazeči s personalistou odchází na prohlídku pracoviště do výrobní haly. Budoucí nadřízený nově přijatých zaměstnanců je provede provozem, sdělí jim, co konkrétní práce obnáší. Uchazeči mají možnost prohlédnout si své budoucí pracoviště. Při sobě má dotazníky uchazečů, do kterých má možnost nahlédnout. Uchazeči se mohou nadřízeného pracovníka ptát na vše, co je zajímavé. Tato fáze umožňuje oběma stranám osobně se lépe poznat. Provázející osoba tak může posoudit, kdo z uchazečů bude nejvhodnější do jeho týmu.

Uchazeči s personalistou se vrátí zpět do budovy, aby mohla být provedena další a také poslední fáze výběru zaměstnanců. Uchazeči jsou usazeni do vyhrazených prostor, resp. menší zasedací místnosti a je jim sděleno, aby vyčkali. Poté jsou postupně a individuálně vyzváni do hlavní zasedací místnosti.

Personalista provede užší rozhovor s každým zvlášť, důvodem individuálního rozhovoru jsou zejména vyjádření k platovým podmínkám a možný termín nástupu. Uchazeč má takto také prostor k případným dotazům, které nechtěl sdělovat před druhými uchazeči. Personalista si zapíše do sjetiny, který z kandidátů je vyhovující a následně je úspěšný kandidát pozván do kanceláře mzdového oddělení, kde je mu předložen podrobný dotazník, ve kterém vyplňuje kromě kontaktních údajů např. i rodné číslo, číslo občanského průkazu, jeho zdravotní pojišťovnu, bankovní spojení apod. (Příloha č. 3). Každý zaměstnanec je poté poslán na vstupní lékařskou prohlídku k smluvnímu závodnímu lékaři. (Příloha č. 4). Tím je zakončen výběrový proces na dělnické pozice.

5.2 Proces výběru zaměstnanců – THP a vedoucí pozice

Ve společnosti GTP pracuje 25 pracovníků na THP pozicích. Tyto pozice bývají dlouhodobě neměnné. Za posledních 5 let se organizační struktura společnosti rozšířila o jednu THP pozici, konkrétně o pozici aplikačního (procesního) inženýra. Z toho můžeme vypočítat, že THP pozice jsou obsazovány pouze z důvodu odchodu na mateřskou (rodičovskou) dovolenou, z odchodu do důchodu, anebo z úplného odchodu ze společnosti apod.

Přijímací řízení má dvě kola, z čehož první kolo je pouze rozhovor. Do prvního kola jsou pozváni jednotlivě všichni uchazeči, kteří zaslali životopis, ať už asistentce obchodního oddělení nebo přímo na personální oddělení. Uchazeči takto mají možnost se představit a zároveň se dozvědět více o dané pozici. Prvního kola se účastní pouze personalista a vedoucí nákladového střediska. Může zde proběhnout také rozhovor v cizím jazyce, pokud si to daná pozice žádá.

Do druhého kola jsou pozváni pouze ti uchazeči, kteří úspěšně prošli prvním kolem. Splňují tedy všechny požadavky (vzdělání, termín možného nástupu, jazykovou vybavenost apod.). Uchazeči jsou vyzváni, aby se dostavili v předem domluvený den a čas. Jsou posazeni do místnosti, kde nejsou nikým a ničím rušeni a dostanou zadání s úkoly, které musí vypracovat ve stanoveném časovém limitu (zpravidla 3 hodiny). Následně všechny vypracované úkoly

prezentují v hlavní zasedací místnosti za přítomnosti personalisty, nadřízeného a svými potenciálními kolegy. Během prezentace dostávají otázky, týkající se zadaného úkolu, na které musí reagovat. Vše probíhá formou otevřeného rozhovoru s okamžitou zpětnou vazbou. Po skončení prezentace je uchazečům dán prostor k dotazům, návrhům a postřehům.

Pakliže uchazeč nemá další dotazy, všichni členové výběrového pohovoru se s uchazečem rozloučí. O úspěšnosti uchazeče informuje přímý nadřízený telefonicky zpravidla ještě ten samý den a hned se domluví na termínu nástupu. O neúspěšnosti kandidáta informuje personalista zpravidla do 2-3 dnů. Vybraný úspěšný kandidát se dostaví v den nástupu do zaměstnání na mzdové oddělení, zde proběhne nezbytná administrativa. Typy dokumentů a nezbytných formalit k nástupu jsou stejné jako v případě dělnických pozic. Předpokládá se, že vybraný uchazeč projde také lékařskou prohlídkou u závodního lékaře společnosti, tato prohlídka je k přijetí nezbytná.

5.3 Proces adaptace zaměstnanců - všechny pozice

První den ve společnosti začíná pro nové zaměstnance tým, že jsou personalistou (specialista pro vzdělání a rozvoj) uvedeni do vyhrazených prostor, resp. Light Studia společnosti OSRAM, kde jsou přivítáni a je jim rozdána tzv. příručka pro zaměstnance, která obsahuje základní údaje o společnosti GTP a které by měly novému zaměstnanci usnadnit přijetí do společnosti. Pro přehled uvádím krátký výčet informací, které tato příručka obsahuje:

- Historie společnosti GTP
- Základní údaje o společnosti
- Výrobky společnosti GTP
- Vize a základní hodnoty společnosti
- Odkaz na kolektivní smlouvu a sociální politiku
- Pracovní doba, dovolená na zotavenou
- Závodní stravování
- Základní povinnosti zaměstnance
- Pravidla pro pohyb v areálu a Návštěvní řád
- Organizační informace o dopravní dostupnosti a jízdní řád MHD
- Důležitá telefonní čísla
- Orientační mapy závodu GTP

Dále je zaměstnancům rozdán pracovní řád, kolektivní smlouva a etický kodex. Personalista, který vede tento první den, vysvětlí zaměstnancům účel a nejdůležitější informace každého z uvedených dokumentů. Zaměstnancům je následně ponechán čas na prostudování příruček, pracovního řádu a kolektivní smlouvy. Personalista je i nadále v místnosti přítomen pro zodpovězení případných otázek.

Zaměstnanci jsou první den aktivně seznámeni i s bezpečností a ochranou zdraví při práci a také požární ochranou. Toto úvodní školení vede specialista pro vzdělávání a rozvoj. Je nutné, aby zaměstnanci podepsali dokument, ve kterém stvrzují, že tímto úvodním školením o bezpečnosti opravdu prošli. Vše je pak založeno do osobní složky zaměstnance. Bezpečnostním školením pak musí opakovaně každý rok znovu projít všichni zaměstnanci. Zaměstnancům jsou v této fázi předány i čipové karty, které byly již předem editovány v docházkovém systému. Čipová karta slouží jako průkaz zaměstnance ve společnosti GTP, pro zaznamenávání příchodů a odchodů na a z pracoviště, k objednávání obědů, pro identifikaci zaměstnance apod.

Po úvodní části prvního dne si nové zaměstnance přijde vyzvednout jejich nadřízený, se kterým už se znají z přijímacího pohovoru a ten je provede organizací. Zaměstnanci jsou seznámeni s provozem, zvláště pak útvarem, kde budou přímo pracovat, se sociálním zázemím a s dalšími důležitými provozními záležitostmi.

Dále jsou jim předány osobní ochranné pracovní pomůcky (např. pracovní nástroje, pracovní oblečení aj.), na které mají nárok dle příslušných interních směrnic. V tomto okamžiku jsou uvedeni přímo na své pracoviště, jsou krátce představeni spolupracovníkům a začínají s činností, která jim byla přidělena. Ze začátku se jedná o zácvik zaměstnance, na který dohlíží mistr nebo některý z vytipovaných spolupracovníků. Jsou vždy poblíž novému zaměstnanci, aby mu případně pomohli překonat počáteční komplikace z důvodu neznalosti.

5.3.1 Adaptační plán – všechny pracovní pozice

Adaptace u nového zaměstnance je hodnocena v průběhu zkušební doby. Během těchto třech měsíců přímý nadřízený hodnotí nové zaměstnance podle dokumentu, který se nazývá Plán nástupní praxe. Vyhodnocení zmiňovaného dokumentu, Plán nástupní praxe, probíhá nejpozději do týdne od nástupu nového zaměstnance (Příloha č. 5). V tomto dokumentu jsou pro konkrétní pracovní pozici uvedena příslušná školení, kompetence a jiné činnosti, které je zapotřebí splnit, aby byl zaměstnanec shledán plně adaptovaným na konkrétní pracovní

pozici. Toto hodnocení, jak již bylo uvedeno, provádí přímý nadřízený (mistr) na základě sledování ukazatelů jako jsou plnitelnost norem, kvalita odvedené práce a produktivita u konkrétního zaměstnance. Pokud zaměstnanec danou činnost ovládá nebo prošel potřebným školením je to vyznačeno zakřížkováním v příslušné kolonce na dokumentu Plán nástupní praxe. Na konci zkušební doby je vyhodnocen celkový adaptační a zaškolovací plán.

Tento adaptační plán zaměstnanci na dělnických pozicích zpravidla při svém nástupu do společnosti neobdrží, ale má ho u sebe mistr konkrétního útvaru nebo vedoucí výroby, který tento adaptační plán na konci zkušební doby vyhodnocuje. Pokud mistr (vedoucí výroby) vyhodnotí adaptační proces nového zaměstnance jako nevyhovující, je nutné stanovit nápravná opatření. Mistr se sejde s personalistou a řeší, z jakého důvodu nebylo dosaženo plné adaptace a co je možné učinit pro nápravu. Jsou navrženy případná další školení či zácviky, které by měl nový zaměstnanec absolvovat, aby jeho výkon byl co nejefektivnější.

U každého zaměstnance ve společnosti GTP je pak každého půl roku hodnocena úroveň dosažených kompetencí. Tzv. hodnocení kompetencí opět hodnotí přímý nadřízený zaměstnanců na základě formuláře bodového hodnocení. Zde je stanoveno minimální procento úspěšnosti, kterého by měl zaměstnanec dosáhnout. Nesplní-li toto kritérium, jsou mu navržena možná řešení (školení, přeřazení na jinou práci apod.), aby kritérium úspěšnosti bylo splněno do dalšího hodnocení.

5.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření ve společnosti Global Tungsten & Powders spol. s r.o. bylo realizováno za účelem zjištění kvality výběrového řízení a adaptace zaměstnanců. Personalista zaslal jmenný seznam zaměstnanců, kteří nejsou profesně starší pěti let, managementu společnosti, a to konkrétně dvou prokuristům.

Obchodnímu a marketingovému řediteli a řediteli nákupu, který má v kompetenci také personální záležitosti. Tento typ výzkumného šetření jsem zvolila po konzultaci s ředitelkou personálního oddělení společnosti OSRAM. Výstup dotazníku je zvolen tak, aby reflektoval cíl diplomové práce, a proto jsem stanovila 32 otázek, které byly pro všechny respondenty stejné.

Celý dotazník přikládám do příloh této diplomové práce jako (Příloha č. 6) První část otázek (1 – 3) se zaměřovala na obecné informace zaměstnanců, druhá část otázek (4 – 19) se týká výběru zaměstnanců a třetí část otázek (20 – 32) souvisí s následnou adaptací

zaměstnanců ve společnosti. Všichni respondenti, kteří se účastnili dotazníkového šetření byli seznámeni s účelem a byli vyzváni k vyplnění dotazníku managementem společnosti. Celkem bylo rozdáno 40 dotazníků napříč celou organizací, zaměstnancům na různých dělnických profesích, THP a vedoucích pozic ve společnosti, kde je celkově zaměstnáno 96 zaměstnanců.

Výběrový soubor respondentů byl zvolen ze zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni méně než 5 let. Nicméně, drtivá většina zaměstnanců je ve společnosti zaměstnána méně než 2 roky. Věřím, že tito zaměstnanci budou mít výběrové řízení a následný proces adaptace stále ve své paměti a jejich odpovědi tak budou přínosné pro můj výzkum.

5.4.1 Průběh dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření se záštitou managementu společnosti probíhalo na pracovišti zaměstnanců a v jejich pracovní době. Obchodní ředitel a ředitel nákupu osobně obešli všechna pracoviště a provedli také pilotáž k dotazníkovému šetření mezi 40 předem vytipovanými zaměstnanci.

Zastoupeny byly všechny věkové skupiny a všechny vzdělanostní struktury. Respondentům bylo sděleno, co je cílem dotazníkového šetření a proč právě oni byli vybráni. Před samotným započítáním dotazování, management společnosti respondenty ujistil o tom, že jejich odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pro účely zpracování diplomové práce. Po vyplnění byly dotazníky předány zpět managementu, popř. asistentce obchodního oddělení, která celou záležitost koordinovala.

5.4.2 Metody hodnocení

Pro přehlednější vyobrazení výsledků jednotlivých otázek z dotazníkového šetření jsem zvolila formu grafů zkonstruovaných za pomoci programu Microsoft Excel a pro komplexnější přehlednost také formou kontingenční tabulky. Kontingenční tabulky nahlíží na sebraná data ze třech pohledů, tj. takzvané identifikační otázky, které charakterizují hledisko třídění dat. Jsou to tyto tři: věk, pohlaví a pracovní pozice.

Grafické vyjádření jsem nepoužila u otevřených otázek, kde zaměstnanci mohli odpovídat zcela různým způsobem a mohli vyjádřit své připomínky. Každá otázka je také krátce okomentována, a to s ohledem na budoucí návrhy a doporučení této diplomové práce.

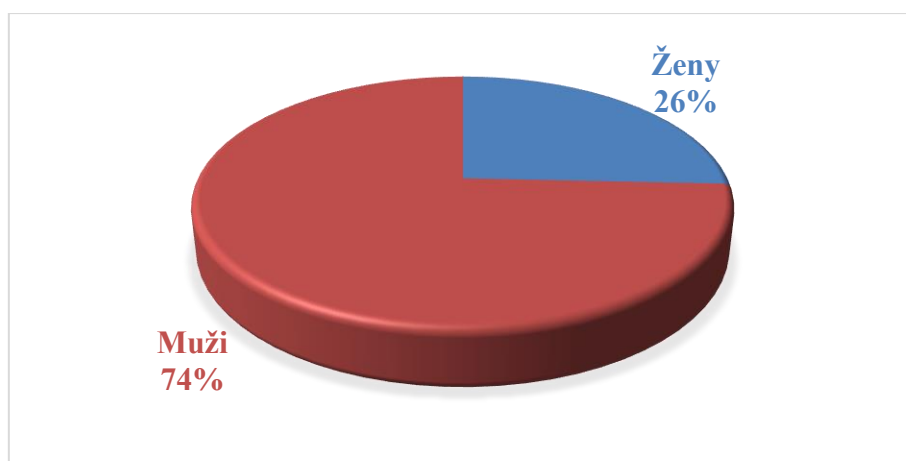
5.4.3 Analýza odpovědí dotazníkového šetření

Část č. 1 - Obecné informace dotazovaných

Otázka č. 1: Pohlaví.

Dotazníkového šetření se účastnilo 9 žen a 26 mužů. Důvodem většího obsazení mužů ve společnosti je, že se jedná o výrobní společnost se zaměřením prášková metalurgie, což znamená, že na dělnických pozicích ve výrobě jsou zaměstnáni pouze muži. Ženy na dělnických pozicích jsou zaměstnány pouze v laboratoři.

Graf 1: Pohlaví respondentů

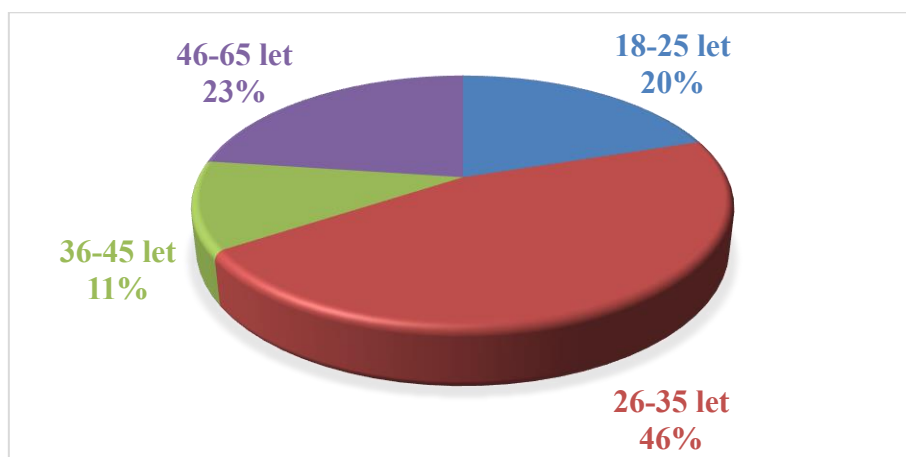


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jaký je váš věk?

Nejpočetnější skupinou, která odpovídala na otázky v dotazníku, je skupina v produktivním věku 26-35 let. Z dotazníku také vyplývá, že žádný z respondentů není starší 66 let. Důvodem toho je fyzicky náročná práce ve výrobě

Graf 2: Věk respondentů

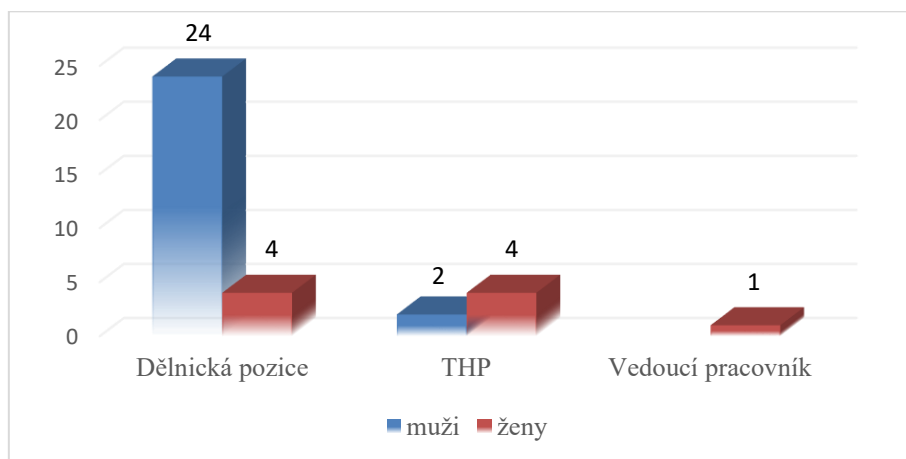


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Vaše současná pracovní pozice?

Dělnická pozice je nejpočetnější skupinou ve společnosti. Z 35 dotazovaných respondentů pouze 6 pracuje na pozici jako THP a pouze 1 respondent na vedoucí pozici. Pro účely zpracování kontingenčních tabulek na základě identifikačních otázek, je vedoucí pracovník zahrnut do kategorie THP.

Graf 3: Pracovní pozice respondentů



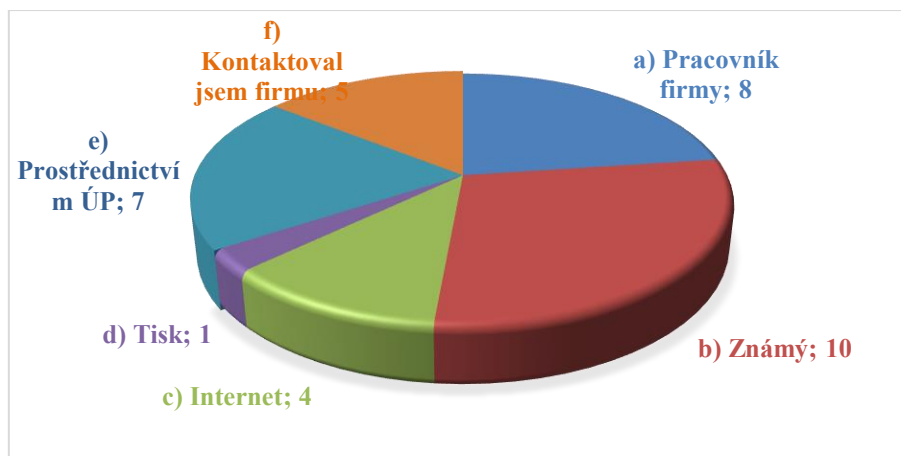
Zdroj: Vlastní zpracování

Část č. 2 - Výběr zaměstnanců (přijímací řízení)

Otázka č. 4: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti GTP spol. s r.o.?

Z dotazníku vyplynulo, že na základě absolutní četnosti nejčastěji se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě od svých známých nebo současných zaměstnanců. Na druhou stranu, nejméně respondentů se odkazovalo na odpověď d) – Tisk. Vzhledem k tomu, že management společnosti investuje do reklamy v tisku pouze krátkou dobu.

Graf 4: Způsob informování o volném pracovním místě



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 4

Vzhledem k identifikačním otázkám, bych ráda rozdělila odpovědi respondentů do kategorií (pohlaví, věk, pozice) viz. Tabulka č. 4

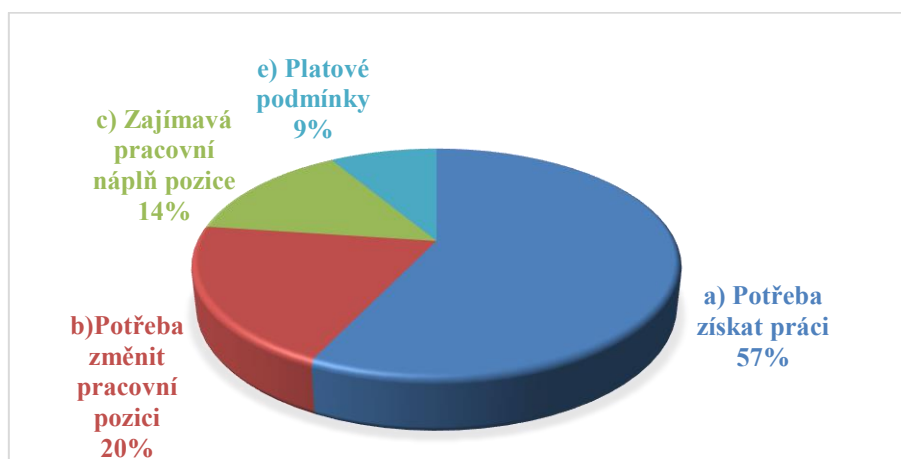
Otázka č. 4		doporučení známým	internet	kontaktoval/a firmu sám/a	pracovník firmy	tisk	úřad práce
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	7	2	5	5	1	6
	žena	3	2	0	3	0	1
Otázka č. 2 Věk	18-25	3	2	0	0	0	2
	26-35	4	1	2	4	1	4
	36-45	1	1	2	0	0	0
	46-65	2	0	1	4	0	1
Otázka č. 3 Pozice	dělník	10	2	5	4	1	6
	THP	0	2	0	4	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Co vás přimělo k odpovědi na pracovní nabídku?

Respondenti se nejčastěji odkazovali na odpovědi týkající se jejich konkrétní pozice. Ať už se jednalo o platové podmínky, zajímavou náplň práce, nezbytnost zaměstnání atd. Žádný z respondentů nezareagoval na odpověď **d) dobré jméno organizace**. Společnost GTP je jednou z mála společností v Bruntále, která za všech okolností ctí Zákoník práce. Za celou dobu působení se nestalo, aby nevyplatila zaměstnancům mzdy, osobní ohodnocení, prémie, příplatky atd. Jedná se o organizaci, která má velký potenciál růstu a svým zaměstnancům s jistotou zaručí práci v delším časovém horizontu. Nicméně, k její škodě, stále zůstává pro velkou část obyvatel Bruntálu neznámou. Může za to také fakt, že část služeb pro ni vykonává společnost OSRAM, která je profesně starší a v povědomí obyvatel Bruntálu delší dobu. Tímto společností splývají.

Graf 5: Podněty k odpovědi na pracovní nabídku



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 5

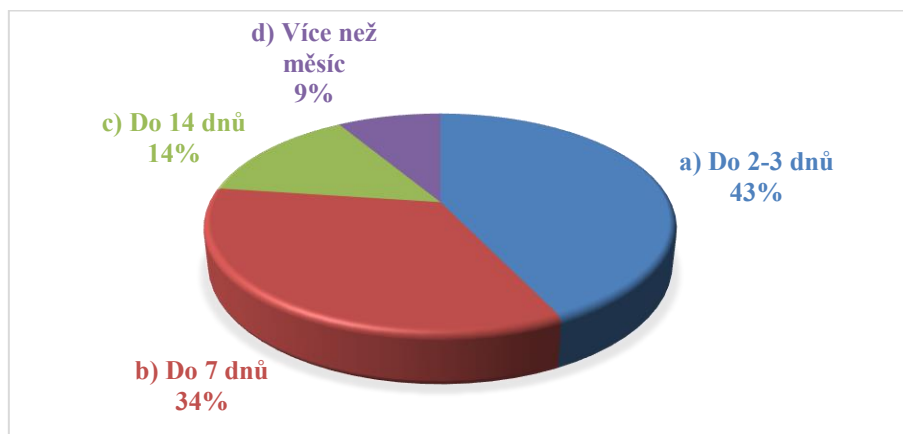
Otázka č. 5		platové podmínky	potřeba získat práci	potřeba změnit prac. pozici	pracovní náplň	zajímavá pracovní náplň
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	3	18	4	0	1
	žena	0	2	3	1	3
Otázka č. 2 Věk	18-25	0	5	0	1	1
	26-35	1	11	2	0	2
	36-45	0	3	1	0	0
	46-65	2	1	4	0	1
Otázka č. 3 Pozice	dělník	3	17	7	0	1
	THP	0	3	0	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Do kolika dnů jste byl/a osloven/a personalistou a pozván/a k přijímacímu pohovoru?

Na výše uvedenou otázku respondenti odpovídali tak, že celkem 15 zaměstnancům se ozval personalista hned do 3 pracovních dnů od jejich reakce na volné pracovní místo, 12 odpovědí se řadilo do kategorie do 7 dnů od jejich reakce na zaměstnání, 5 respondentů se vyjádřilo k časovému rozmezí do 14 dnů a pouze 3 respondenti reagovali na dobu odezvy personalisty delší než jeden měsíc. Různá doba odezvy byla mnohdy závislá na akutnosti potřeby obsazení volného pracovního místa. Je vhodné tyto dny zkrátit na minimum, a to z toho důvodu, aby bylo zamezeno tomu, že se uchazeči dříve ozve konkurenční společnost a také proto, aby uchazeč nabyl dojmu, že o něj společnost opravdu stojí a váží si jeho zájmu.

Graf 6: Doba odezvy personalisty na zájem uchazečů o nové pracovní místo



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 6

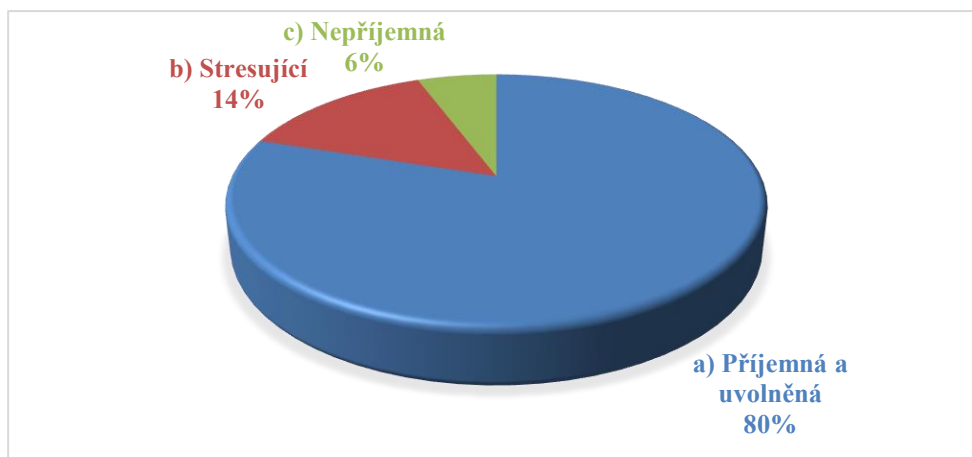
Otázka č. 6		do 14 dnů	do 2-3 dnů	do 7 dnů	více než měsíc
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	4	11	8	3
	žena	1	5	3	0
Otázka č. 2 Věk	18-25	1	4	2	0
	26-35	2	7	7	0
	36-45	2	1	0	1
	46-65	0	4	2	2
Otázka č. 3 Pozice	dělník	4	13	8	3
	THP	1	3	3	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 Jak byste charakterizoval/a atmosféru při pohovoru?

Většina respondentů byla s atmosférou přijímacího pohovoru spokojená a označila ji za příjemnou a uvolněnou. 14 % respondentů ji ohodnotilo jako stresující a pouze 6 % jako nepříjemnou.

Graf 7: Atmosféra při přijímacím pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 7

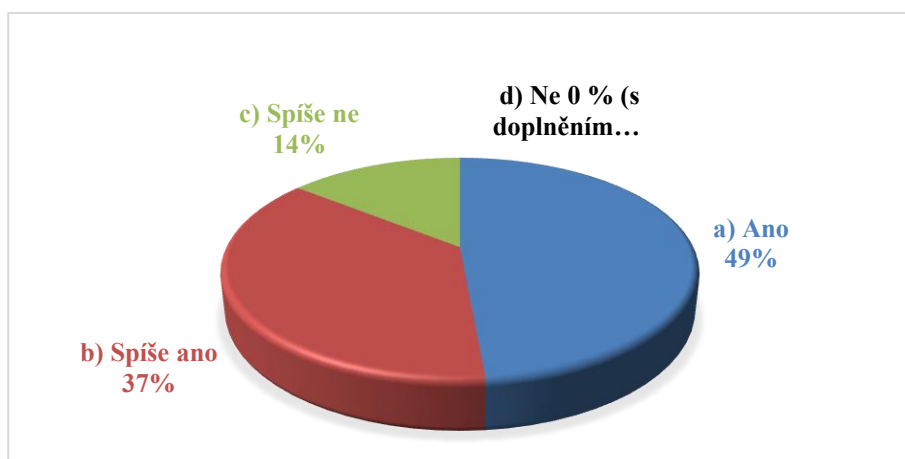
Otázka č. 7		nepříjemná	příjemná a uvolněná	stresující
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	1	22	3
	žena	1	6	2
Otázka č. 2 Věk	18-25	0	3	4
	26-35	1	15	0
	36-45	0	4	0
	46-65	1	6	1
Otázka č. 3 Pozice	dělník	2	22	4
	THP	0	6	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Získal/a jste při pohovoru dostatek informací (o společnosti, pracovním místě, pracovních podmínkách)?

Téměř polovina respondentů získala při přijímacím pohovoru dostatek informací. Oproti tomu žádný z respondentů neměl pocit, že by při přijímacím pohovoru měl informací nedostatek.

Graf 8: Dostatek informací při přijímacím pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 8

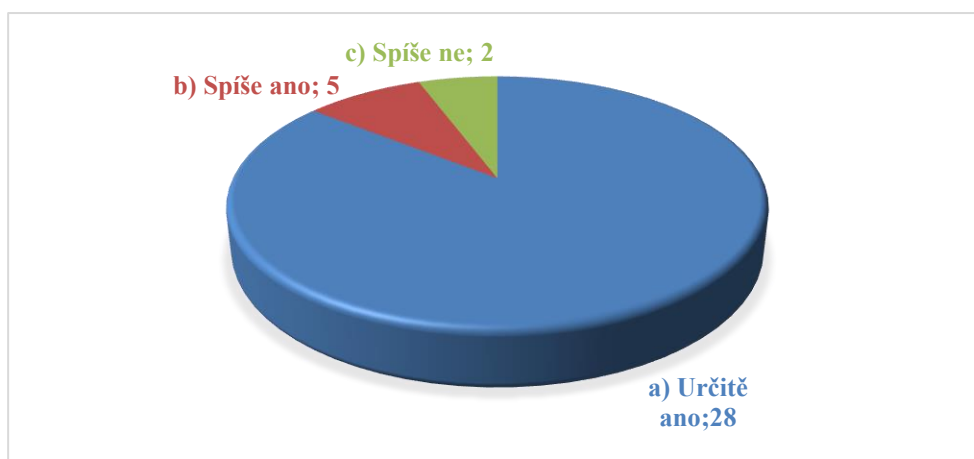
Otázka č. 8		ano	spíše ano	spíše ne	ne
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	12	9	5	0
	žena	5	4	0	0
Otázka č. 2 Věk	18-25	3	2	0	0
	26-35	7	6	3	0
	36-45	2	2	0	0
	46-65	4	2	2	0
Otázka č. 3 Pozice	dělník	12	10	5	0
	THP	4	2	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Byl Vám dán v rámci pohovoru prostor k dotazům?

Většina respondentů odpověděla, že na přijímacím pohovoru měli dostatečný prostor k dotazům.

Graf 9: Prostor k dotazům při přijímacím pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 9

Otázka č. 9		spíše ne	spíše ano	určitě ano
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	2	5	19
	žena	0	0	9
Otázka č. 2 Věk	18-25	0	2	5
	26-35	2	1	13
	36-45	0	1	3
	46-65	0	1	7
Otázka č. 3 Pozice	dělník	2	5	21
	THP	0	0	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Byla obtížnost pohovoru a položených otázek na danou pracovní pozici optimální?

Více než polovina respondentů se vyjádřila, že obtížnost byla optimální, téměř třetina se vyjádřila, že spíše ano, 11 % respondentů uvedlo, že spíše ne a pouze 3 % oslovených uvedli, že obtížnost pohovoru nebyla optimální pro danou pracovní pozici.

Graf 10: Obtížnost přijímacího pohovoru a položených otázek



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 10

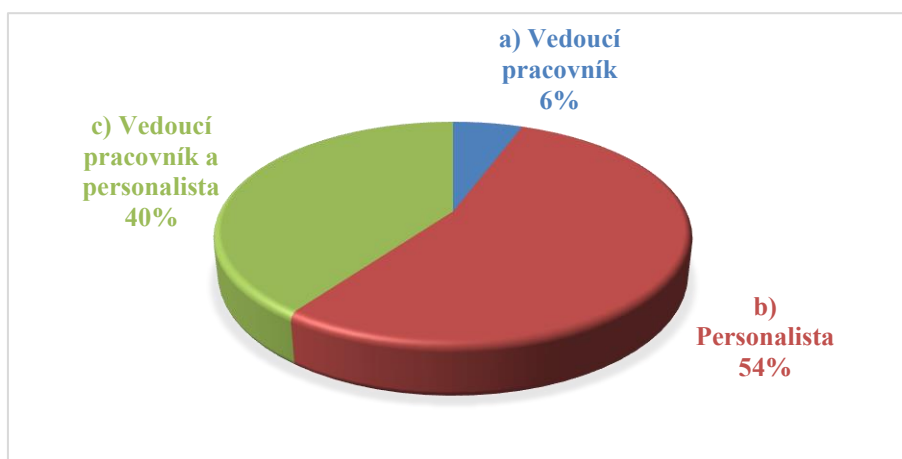
Otázka č. 10		spíše ano	spíše ne	určitě ano	určitě ne
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	8	2	15	1
	žena	3	1	5	0
Otázka č. 2 Věk	18-25	1	0	6	0
	26-35	6	2	7	1
	36-45	0	0	4	0
	46-65	4	1	3	0
Otázka č. 3 Pozice	dělník	9	2	16	1
	THP	2	1	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Kdo vedl váš pohovor?

U 54 % respondentů byl pohovor veden pouze personalistou, a to je, dáno tím, že přijímací pohovory dělníků do výroby jsou vedeny vždy pouze personalistou. To znamená, že pohovor je v podstatě veden pouze jedním člověkem, a sice „externím“ člověkem, který není ani vedoucí pracovník či vedoucí nákladového střediska. A vzhledem k tomu, že je organizační struktura společnosti tvořena dělníky ve výrobě, zaujímá tato odpověď největší podíl.

Graf 11: Vedení pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 11

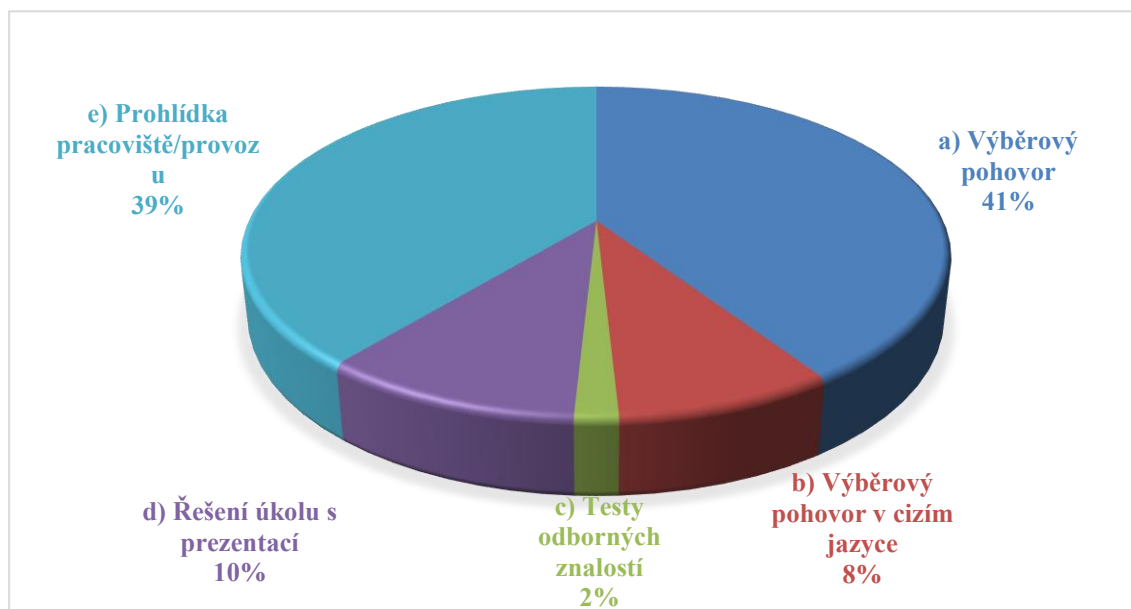
Otázka č. 11		Personalista	vedoucí pracovník	vedoucí pracovník a personalista
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	18	1	7
	žena	1	1	7
Otázka č. 2 Věk	18-25	5	0	2
	26-35	7	1	8
	36-45	2	0	2
	46-65	5	1	2
Otázka č. 3 Pozice	dělník	18	1	9
	THP	1	1	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: V rámci výběrového řízení jste absolvoval/a

Nejčastěji jsou v rámci výběrového řízení absolvovány výběrový pohovor a prohlídka pracoviště/provozu a zároveň nejméně bývají absolvovány testy odborných znalostí, které probíhají pouze na pozici laborantů.

Graf 12: Průběh výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 12

Otázka č. 12		pohovor, řešení daného úkolu	prohlídka pracoviště	testy, řešení daného úkolu, prohlídka pracoviště	výběrový pohovor	výběrový pohovor v cizím jazyce, řešení úkolu	výběrový pohovor, prohlídka pracoviště
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	0	6	1	3	2	13
	žena	1	1	0	3	2	2
Otázka č. 2 Věk	18-25	1	1	0	2	1	2
	26-35	0	2	1	1	3	8
	36-45	0	2	0	1	0	1
	46-65	0	2	0	2	0	4
Otázka č. 3 Pozice	dělník	0	7	0	5	0	15
	THP	1	0	1	1	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

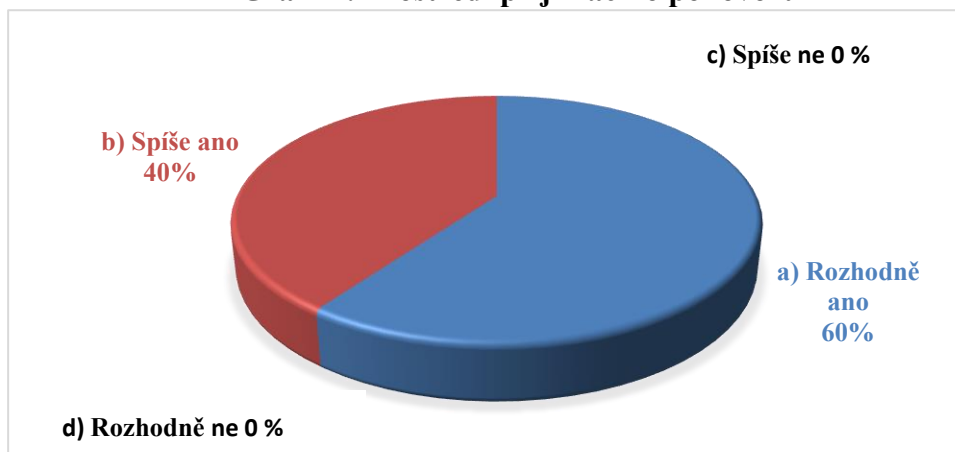
Otázka č. 13: Která z uvedených částí pohovoru Vám byla nejvíce užitečná? Co jste jako uchazeč/ka o zaměstnání ocenil/a nejvíce?

Zde se jednalo o otevřenou otázku, kde měli uchazeči možnost se vyjádřit k nejvíce přínosné části pohovoru. U otevřených otázek není možné uchopit a zpracovat data, proto jsou bez kontingenčních tabulek. Respondenti se nejčastěji odkazovali na prohlídku pracoviště/provozu. Uchazeči odchází hromadně s personalistou do výroby, kde mají možnost si prohlédnout své budoucí pracoviště.

Otázka č. 14: Bylo prostředí, ve kterém probíhal přijímací pohovor, vyhovující?

Na základě odpovědí respondentů lze říci, že prostředí, ve kterém probíhal přijímací pohovor, bylo hodnoceno kladně. Nikdo z respondentů se nevyjádřil negativně.

Graf 14: Prostředí přijímacího pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 14

Otázka č. 14		rozhodně ano	spíše ano
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	14	12
	žena	7	2
Otázka č. 2 Věk	18-25	5	2
	26-35	9	7
	36-45	2	2
	46-65	5	3
Otázka č. 3 Pozice	dělník	15	13
	THP	6	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Byly Vám během pohovoru kladeny diskriminační otázky, týkající se např. věku, rasy, náboženství, sexuální orientace apod.?

U této otázky všichni respondenti odpověděli ne. To vypovídá o tom, že přijímací pohovory jsou ve společnosti vedeny po etické stránce správným způsobem. Zároveň cílem společnosti je nejen dodržovat zákoník práce, ale také jiné aspekty, jako například lidskost a etiku.

Kontingenční tabulka k otázce č. 15

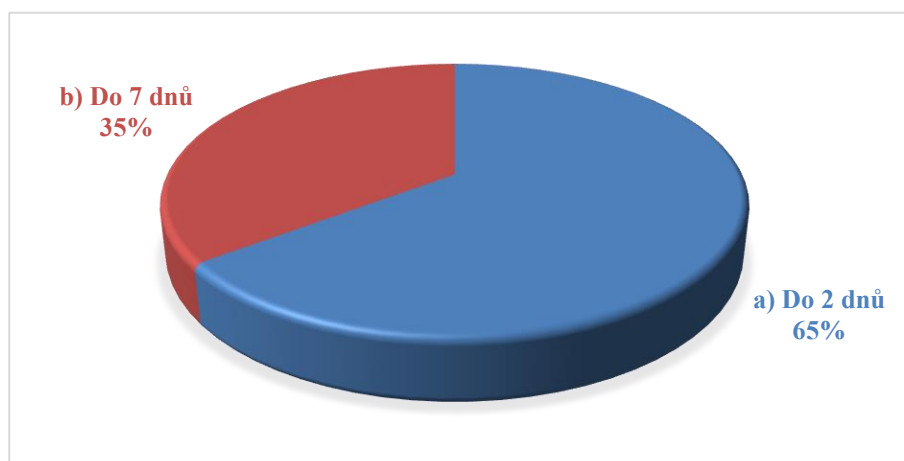
Otázka č. 15		Ne
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	26
	žena	9
Otázka č. 2 Věk	18-25	7
	26-35	16
	36-45	4
	46-65	8
Otázka č. 3 Pozice	dělník	28
	THP	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 Za jak dlouho jste byl/a seznámen/a s výsledky výběrového řízení?

Většina účastníků pohovoru byla s výsledky výběrového řízení seznámena do dvou dnů od konání pohovoru, a sice 65 % zúčastněných. Zbylá část respondentů byla s výsledky seznámena do 7 dnů.

Graf 16: Doba čekání na výsledky přijímacího řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 16

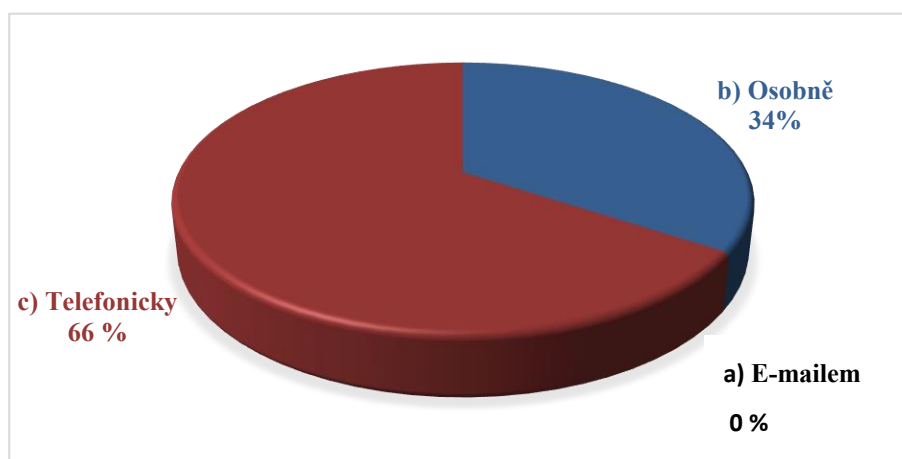
Otázka č. 16		do 2 dnů	do 7 dnů	do 7 dnů	jiné (telefonát do 10 dnů)
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	17	7	1	1
	žena	5	4	0	0
Otázka č. 2 Věk	18-25	4	2	1	0
	26-35	10	6	0	0
	36-45	2	1	0	1
	46-65	6	2	0	0
Otázka č. 3 Pozice	dělník	19	7	1	1
	THP	3	4	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o výsledku přijetí?

Ze tří možných odpovědí byly respondenty využity pouze dvě, a sice 66 % účastníků byly výsledky sděleny telefonicky a 34 % účastníků byly výsledky sděleny osobně. E-mailem nebyl informován žádný z respondentů. Z toho vyplývá, že společnost raději využívá osobní komunikaci než prostřednictvím například neosobního e-mailu.

Graf 17: Způsob oznámení výsledků výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 17

Otázka č. 17		osobně	telefonicky
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	11	15
	žena	1	8
Otázka č. 2 Věk	18-25	1	6
	26-35	5	11
	36-45	0	4
	46-65	6	2
Otázka č. 3 Pozice	dělník	12	16
	THP	0	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Byl přijímací pohovor ze strany členů komise veden profesionálně?

Respondenti hodnotili profesionalitu komise známkami 1 (22 respondentů), 2 (12 respondentů) a 3 (1 respondent). Proto jsem zvolila metodu aritmetického průměru a vyhodnotila připravenost personálního oddělení (komise) známkou 1,4.

Kontingenční tabulka k otázce č. 18

Otázka č. 18		1	2	3
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	16	10	0
	žena	6	2	1
Otázka č. 2 Věk	18-25	5	2	0
	26-35	9	6	1
	36-45	2	2	0
	46-65	6	2	0
Otázka č. 3 Pozice	dělník	17	10	1
	THP	5	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Máte nějaké návrhy na zlepšení procesu výběrového řízení

V závěru druhé části dotazníkového šetření mezi zaměstnanci jsem dala prostor k návrhům na zlepšení procesu výběrového řízení. Většina respondentů tuto možnost vyjádření a podání takto zpětné vazby nevyužila. Pouze 3 respondenti z celkových 35 dotazovaných dali

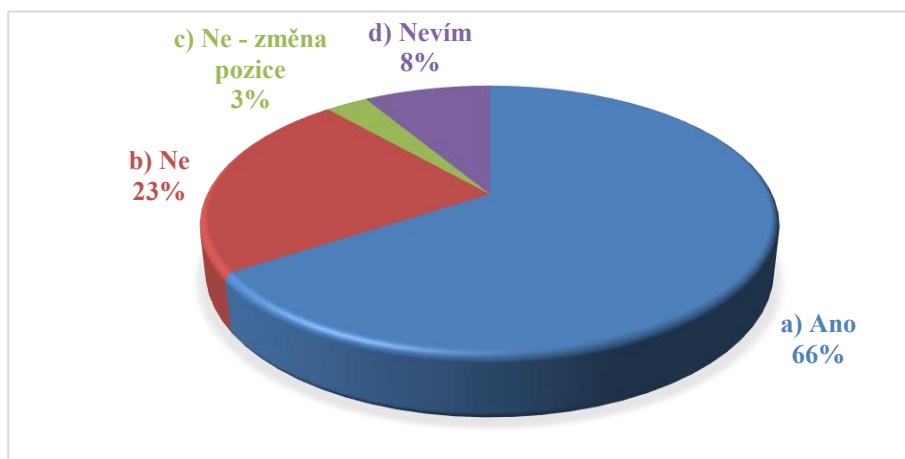
najevo svůj nesouhlas s vedením personálního jinou společností. Respondenti jsou toho názoru, že by společnost GTP měla mít své vlastní personální oddělení.

3. část – Adaptační proces zaměstnance

Otázka č. 20: Obdržel/a jste informační balíček (např. popis společnosti, cíle společnosti, historie společnosti, organizační struktura, popis pracovní činnosti, harmonogram školení, kontakty na pracoviště v rámci společnosti)?

66 % respondentů uvedlo, že informací balíček v rámci nástupu na svou novou pracovní pozici obdrželo, 23 % respondentů uvedlo, že žádný balíček nedostali. 8 % se vyjádřilo, že neví, popřípadě, že si to nepamatují. To je jistým signálem k tomu, aby byly informační balíčky v rámci adaptačního procesu zefektivněny.

Graf 20: Informační balíček



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 20

Otázka č. 20		ne	ano	ne (změna v rámci firmy)	nevím
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	8	14	1	3
	žena	1	8	0	0
Otázka č. 2 Věk	18-25	1	4	0	2
	26-35	4	10	1	1
	36-45	0	4	0	0
	46-65	4	4	0	0
Otázka č. 3 Pozice	dělník	9	17	0	2
	THP	0	5	1	1

Otázka č. 21: Pokud ano, které informace pro Vás byly užitečné?

Tato otázka se odkazuje na předchozí otázku ohledně informačních balíčků. Respondenti se odkazovali na informace o společnosti, jako jsou cíle společnosti, historie společnosti, charakteristika a popis společnosti, organizační struktura, kontakty, popis pracovní činnosti (popis procesů na dané pozici) a v neposlední řadě zaměstnanci na dělnických pozicích ocenili předem dané směny a rozpis dovolené. Tyto informace shledali jako užitečné a potřebné.

Otázka č. 22: Pokud ano, které informace Vám v balíčku chyběly?

I tato otázka se váže k otázce č. 20, tedy k informačnímu balíčku. Zaměstnanci reagovali na chybějící informace v balíčku jednoznačně. Většině respondentů žádné informace nechyběly.

Otázka č. 23: V den nástupu Vás provázel pracovištěm?

66 % respondentů uvedlo, že je pracovištěm provedl jejich přímý nadřízený, 28 % jich bylo provedeno kolegou, 3 % vedoucím nákladového střediska a 3 % uvedli, že je pracovištěm neprovedl nikdo.

Graf 23: Provázení pracovištěm



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č.

Otázka č. 23		kolega	nikdo	přímý nadřízený
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	7	1	18
	žena	3	0	5
Otázka č. 2 Věk	18-25	4	0	3
	26-35	5	0	11
	36-45	0	0	4
	46-65	1	1	5
Otázka č. 3 Pozice	dělník	6	1	20
	THP	4	0	3

23

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 24: Byl/a jste po příchodu seznámen/a s ostatními zaměstnanci?

Na základě odpovědí respondentů lze říci, že většina nových pracovníků byla seznámena s ostatními zaměstnanci společnosti, vzhledem k tomu, že 43 % uvedlo odpověď **a) Rozhodně ano** a 40 % odpovědělo **b) Spíše ano**. Žádný z respondentů neuvedl, že by s ostatními zaměstnanci nebyl seznámen vůbec.

Graf 24: Seznámení s ostatními zaměstnanci



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 24

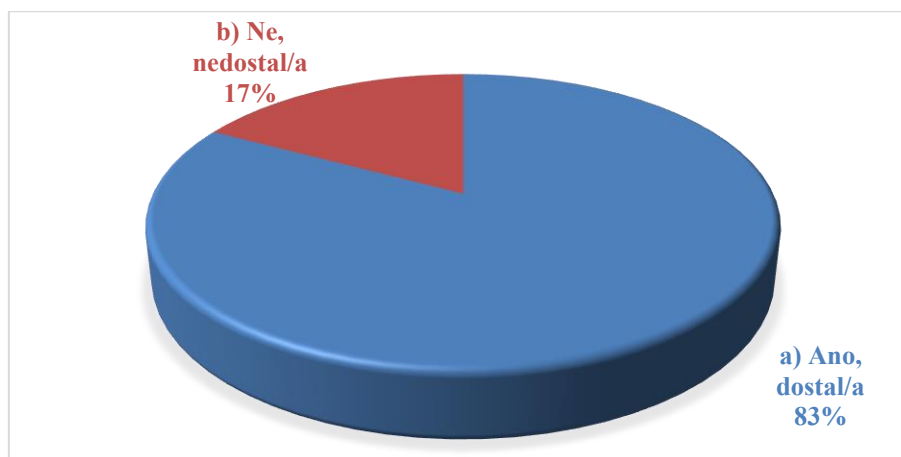
Otázka č. 24		rozhodně ano	spíše ano	spíše ne
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	11	9	7
	žena	4	4	0
Otázka č. 2 Věk	18-25	2	3	2
	26-35	8	6	2
	36-45	1	1	2
	46-65	4	3	1
Otázka č. 3 Pozice	dělník	11	10	7
	THP	4	3	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 25: Dostal/a jste v průběhu adaptace (zkušební doby) dostatečnou zpětnou vazbu za svůj výkon?

Celých 83 % respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu za svůj výkon dostalo, 17 % zúčastněných však uvedlo, že nikoli. To je pro společnost signálem, aby došlo v tomto směru k zefektivnění. Více bude uvedeno v návrzích na zlepšení v další části mé práce.

Graf 25: Zpětná vazba v průběhu adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 25

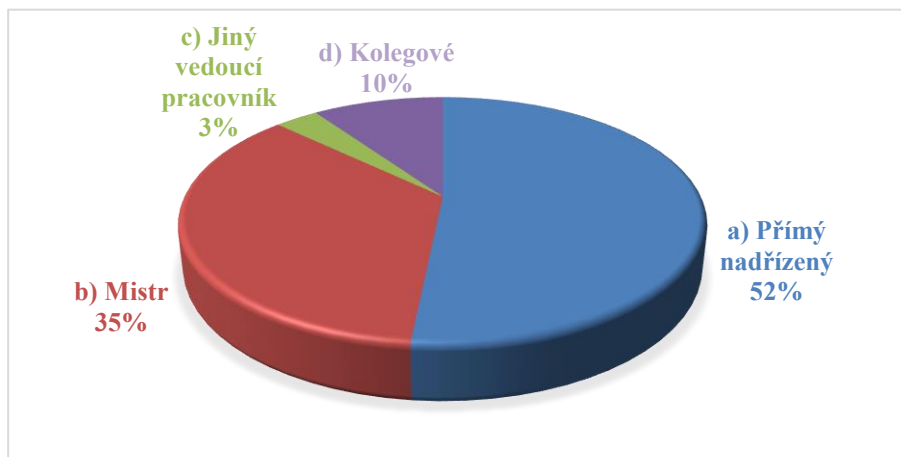
Otázka č. 25		ano, dostal	ne, nedostal
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	22	4
	žena	7	2
Otázka č. 2 Věk	18-25	6	1
	26-35	14	2
	36-45	3	1
	46-65	6	2
Otázka č. 3 Pozice	dělník	22	6
	THP	7	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 26: Pokud ano, kdo Vám zpětnou vazbu poskytl?

V polovině případů bylo uvedeno, že zpětná vazba byla poskytnuta přímým nadřízeným, 35 % respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu poskytl mistr a v několika málo případech byla poskytnuta kolegy či jiným vedoucím pracovníkem.

Graf 26: Kdo poskytl zpětnou vazbu



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 26

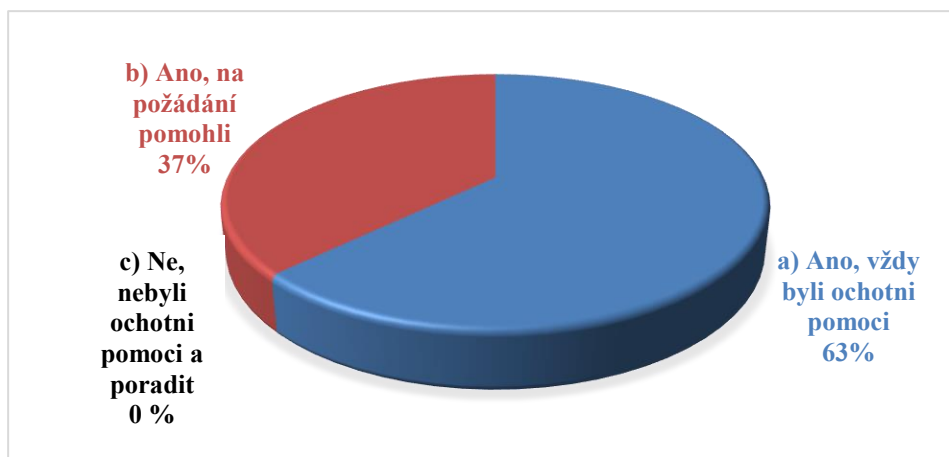
Otázka č. 26		kolegové	mistr	jiný vedoucí pracovník	přímý nadřízený
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	4	10	1	11
	žena	1	0	1	7
Otázka č. 2 Věk	18-25	1	2	0	2
	26-35	2	5	0	4
	36-45	0	1	1	3
	46-65	2	2	0	0
Otázka č. 3 Pozice	dělník	4	10	1	10
	THP	1	0	1	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 27: Byli Vám kolegové nápomocní při adaptačním procesu (v rámci zkušební doby)?

Žádný z respondentů neuvedl, že by mu ostatní kolegové nebyli ochotni pomoci či poradit, naopak 63 % z nich uvedlo, že ostatní pracovníci byli ochotni poradit vždy a 37 % uvedlo, že pomohli či poradili na požádání.

Graf 27: Pomoc kolegů v období adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 27

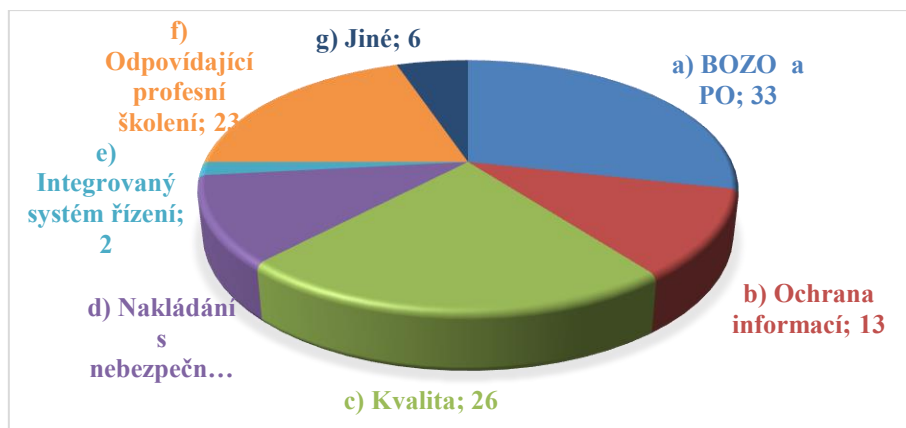
Otázka č. 27		ano, na dotaz mi poradili	ano, vždy byli nápomocni
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	9	17
	žena	4	5
Otázka č. 2 Věk	18-25	3	4
	26-35	7	9
	36-45	2	2
	46-65	1	7
Otázka č. 3 Pozice	dělník	11	17
	THP	2	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 28: Jakými školeními jste prošel/a během období adaptace?

U této otázky mohli respondenti označit několik možností. Mezi odpovídající profesní školení se řadí např. vazačské, jeřábnické, svářečské kurzy atd. Oproti tomu v kolonce „jiné“ nejčastěji nechávali odkaz na školení řidičů, kterým musí projít všichni zaměstnanci oprávnění k řízení referentských vozidel. Také zmínili testy odborných znalostí, které vyplňovali v rámci adaptace.

Graf 28: Školení v době adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 29: Získal/a jste během adaptačního procesu (zkušební doby) všechny informace potřebné pro vykonání Vaší pracovní pozice?

Většina respondentů se vyjádřila kladně, ale 12 % respondentů, kteří odpověděli **c) Spíše ne** a **d) Rozhodně ne** dávají společnosti prostor pro zlepšení. Více bude opět upřesněno v návrzích na zlepšení.

Graf 29: Získání dostatku informací v průběhu adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 29

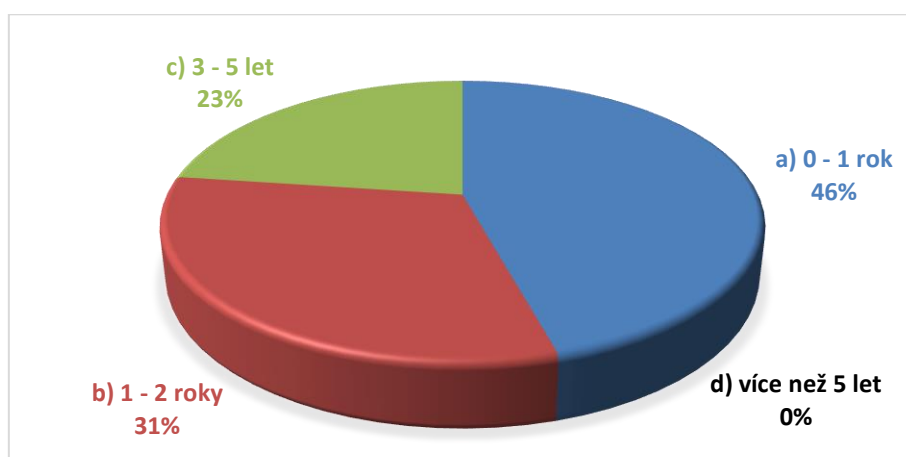
Otázka č. 29		rozhodně ano	rozhodně ne	spíše ano	spíše ne
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	11	1	13	1
	žena	3	0	5	1
Otázka č. 2 Věk	18-25	3	0	4	0
	26-35	8	0	7	1
	36-45	1	0	2	1
	46-65	2	1	5	0
Otázka č. 3 Pozice	dělník	11	1	14	2
	THP	3	0	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 30: Jak dlouho pracujete na současné pozici?

Cíleně byla vytipována skupina zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní maximálně 5 let, proto odpověď **d) Více než 5 let** nezvolil nikdo. Nejpočetnější skupinou respondentů jsou zaměstnanci zaměstnaní nanejvýše do 1 roku, a to téměř polovina.

Graf 30: Doba zaměstnání na současné pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 30

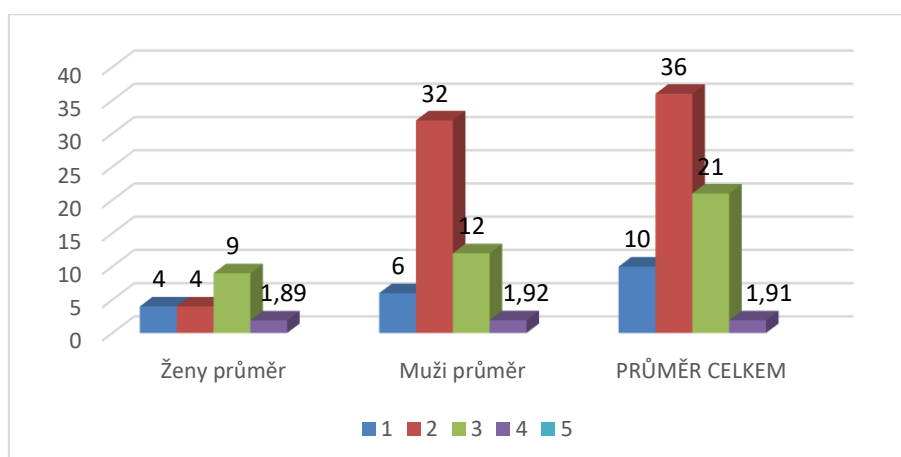
Otázka č. 30		0-1 rok	0-1 rok	1-2 roky	3-5 let
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	12	1	7	6
	žena	4	0	3	2
Otázka č. 2 Věk	18-25	3	0	3	1
	26-35	6	1	7	2
	36-45	3	0	0	1
	46-65	4	0	0	4
Otázka č. 3 Pozice	dělník	14	1	6	7
	THP	2	0	4	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 31: Jak hodnotíte proces vlastní adaptace?

Zde opět využiji aritmetického průměru k ohodnocení vlastní adaptace zaměstnanců. Dotazníky jsem rozdělila na muže a ženy, a to z toho důvodu, že mě jednak zajímalo, zda obě pohlaví budou hodnotit svůj proces adaptace různými známkami, a dále proto, že, jak již bylo dříve řečeno, muži představují jediné pohlaví, které je obsazeno na dělnických pozicích ve výrobě. Nutno dodat, že hodnocení v obou skupinách je podobné a tím i aritmetický průměr. Průměr hodnocení vlastní adaptace mezi ženami je 1,89 a mezi muži 1,92. Celkový aritmetický průměr hodnocení vlastní adaptace mezi všemi respondenty je 1,91.

Graf 31: Vlastní hodnocení procesu adaptace (známkování)



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka k otázce č. 31

Otázka č. 31		1	2	3
Otázka č. 1 Pohlaví	muž	7	32	9
	žena	3	4	12
Otázka č. 2 Věk	18-25	2	6	6
	26-35	4	18	9
	36-45	0	6	3
	46-65	4	6	3
Otázka č. 3 Pozice	dělník	6	32	18
	THP	4	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 32: Máte nějaké návrhy na zlepšení adaptačního procesu?

Tato otázka je opět začleněna záměrně formou otevřené otázky tak, aby se zaměstnanci mohli otevřeně vyjádřit se svými návrhy na zlepšení adaptačního procesu. Většina zaměstnanců tuto kolonku nechávala prázdnou, což může znamenat, že nemají žádná doporučení.

Několik zaměstnanců se ovšem vyjádřilo a mezi jejich návrhy můžu zmínit „větší trpělivost a vstřícnost“ v rámci adaptačního procesu ze strany nadřízených a „více času a informací novým zaměstnancům“, kteří se mohou potýkat s počátečními problémy. V neposlední řadě je také nutno uvést návrh na prokazatelnou zpětnou vazbu ze strany nadřízených, stejně tak jako větší ochotu kolegů nové zaměstnance zaučovat.

5.4.4 Shrnutí analýzy výzkumného šetření

Dotazníkovým šetřením jsem se snažila analyzovat možné nedostatky ve výběru a adaptaci zaměstnanců ve společnosti GTP. Po analýze jednotlivých odpovědí a také po konzultacích s ředitelkou personálního oddělení o současném stavu výběrového a adaptačního procesu ve společnosti, jsem dospěla k tomu, že své návrhy a doporučení této společnosti budu orientovat jak na oblast výběru zaměstnanců, tak na oblast adaptace zaměstnanců, kde je možné tyto procesy ještě více zefektivnit. Návrhy a doporučení budou více specifikovány a popsány v následující kapitole.

5.5 Silné a slabé stránky

Z vypracované analýzy výzkumného šetření bych nyní ráda uvedla silné a slabé stránky zkoumané společnosti při výběru a adaptaci zaměstnanců.

Mezi silné stránky bych zařadila **profesionalitu procesu vedení pohovorů a následné adaptace**. Toto vidím jako silnou stránku z důvodu, že na spoustu otázek bylo odpověděno kladně, a sice například krátká doba odezvy na odpověď na nabídku práce, kladné hodnocení atmosféry a prostředí při pohovoru, poskytnutí dostatku informací při pohovoru, ale také například to, že způsob oznámení výsledků přijímacího pohovoru je vždy buďto přímo osobně či prostřednictvím telefonu. Další silnou stránku spatřuji v **profesionalitě a kvalifikovanosti zaměstnanců, kteří pohovory vedou**, a to díky tomu, že respondenti ohodnotili členy komise přijímacího pohovoru v průměru známkou 1,4. V neposlední řadě mezi silné stránky patří také **nízká fluktuace v řadách THP pracovníků**.

Na druhou stranu slabé stránky spatřuji v tom, že společnosti **chybí vlastní personální oddělení**, což se objevilo z řad respondentů v návrzích na zlepšení. Díky tomu, že v současné době jsou personální činnosti zajišťovány personálním oddělením společnosti OSRAM, mohly by být metody zajišťování těchto činností v budoucnosti alespoň z části převzaty k zavedení vlastního HR oddělení. Další slabou stránku spatřuji také v tom, že společnost **GTP není v Bruntále a v okolí příliš známá**. To je také vidět i v otázce, která se dotazovala na podnět k odpovědi na pracovní nabídku, přičemž nikdo z nich neodpověděl, že podnětem bylo dobré jméno organizace. S tím souvisí také slabá stránka, kterou spatřuji v tom, že společnost **nedostatečně využívá všech možných způsobů získávání nových pracovníků**. Tím mám na mysli otázku, ve které respondenti odpovídali na to, jakým způsobem se o nové pracovní pozici dozvěděli, přičemž nikdo z nich neodpověděl na informovanost z tisku. Právě tisk by mohl

společnosti pomoci k získávání jednak nových pracovníků, ale také zvýšit povědomí veřejnosti o ní. Jako poslední slabou stránku bych zmínila **vysokou fluktuaci u dělnických pozic**, což může být samozřejmě způsobeno charakterem dané práce, která je fyzicky náročná.

6 Návrhy a doporučení

6.1 Návrhy a doporučení v oblasti výběru zaměstnanců

Návrh č. 1 – Zvýšení povědomí obyvatel o společnosti

Vzhledem k tomu, že z vyplněných dotazníků vyplynulo, že dobré jméno organizace není podnětem k reakci na pracovní nabídku. To může být způsobeno tím, že společnost není v povědomí veřejnosti plně známá. Je tedy důležité, aby se management společnosti více zaměřil na svou vlastní propagaci, respektive dostání se do povědomí lidí. K tomu se váže i otázka č. 4, ve které byli respondenti dotazováni na způsob informování o nové pracovní pozici. V této otázce téměř nikdo neodpověděl na informovanost o pracovní pozici z tisku. Tato metoda informování nemá v GTP dlouhého trvání. V minulosti se jednalo pouze o jednorázovou inzerci.

Proto bych doporučila, aby metoda inzerce v tisku, potažmo využití letáků prostřednictvím České pošty do schránky, byla společností využívána pokaždé, když bude chtít obsadit novou pracovní pozici. Zde má společnost prostor k tomu, aby informační letáky s nabídkou volné pracovní pozice navrhla tak, že uchazeče na první pohled zaujme úplností. Díky tomu bude mít uchazeč ihned dostatek informací ohledně nového pracovního místa. Výhodou této metody je, že může být zaměřena na cílovou skupinu uchazečů.

Návrh č. 2 – Využití testů odborných znalostí při přijímacím řízení

Tento návrh začlenění testů odborných znalostí do přijímacího pohovoru bych doporučila pouze také pro dělnické pozice, konkrétně dělník a skladník (na pozici laboranta jsou testy odborných znalostí při přijímacím pohovoru již začleněny). Zde si myslím, že by pro společnost bylo přínosem, aby i dělnické pozice byly podrobeny testům odborných znalostí, a to z toho důvodu, že i na těchto pozicích jsou vyžadovány praktiky, jako například práce s počítačem a jiným elektronickým zařízením. Člověk na těchto pozicích by měl disponovat také technickým myšlením, přesností a zručností. Díky správně navrženým testům odborných znalostí může společnost již při přijímacím pohovoru zjistit, zda má daný uchazeč předpoklady k vykonávání dané pozice. Tím by společnost ušetřila vynaložený čas a náklady spojené s tím, kdyby danou dělnickou pozici obsadila uchazečem, u kterého by až v rámci zkušební doby narazila na to, že na tuto pozici nemá dané předpoklady.

Návrh č. 3 – Vlastní personální oddělení

Z dotazníků vyplynulo, že několik zaměstnanců vyjádřilo návrh, že by společnost měla mít své vlastní personální oddělení. Jak již bylo dříve zmíněno, v současné době je výběr zaměstnanců zajišťován prostřednictvím personálního oddělení společnosti OSRAM. Tento návrh není přímo doporučením ke zlepšení, protože v současné době jsou výběrová řízení zajišťována dostatečně, což lze vypožorovat i z odpovědí v dotazníku od respondentů. Nicméně vlastní personální oddělení je výhledově k úplnému osamostatnění společnosti nezbytné. Doposud GTP využívá všech standardů a administrativních předpisů převzatých od společnosti OSRAM. To by mohlo sloužit jako dobrý odrazový můstek pro vytvoření vlastního personálního oddělení.

6.2 Návrhy a doporučení v oblasti adaptace

Návrh č. 1 – Zefektivnění informačního balíčku

U otázky č. 20, která se dotazovala na to, zda respondenti dostali informační balíček, 23 % z nich odpovědělo, že jej vůbec nedostali a 8 % z nich odpovědělo, že neví nebo že si to vůbec nepamatuji. Obě tyto zpětné vazby jsou pro společnost ukazatelem toho, že je zde prostor ke zlepšení. Jednak by se společnost měla zaměřit na to, aby informační balíček obdrželi opravdu všichni a také na to, aby byl dostatečně poutavý a přínosný, což by pak mohlo mít za efekt, že nebude docházet k tomu, že si to lidé nebudou pamatovat. Díky tomu bude společnost vědět, že jsou její informační balíčky efektivní a přinášejí novým zaměstnancům užitečné a chtěné informace.

Návrh č. 2 – Zpětná vazba zaměstnancům při adaptaci

Zpětná vazba je pro zaměstnance, nejen v rámci adaptace, velice důležitým nástrojem k motivaci, upevnění a pro nápravu případných chyb. U dotazu, zda pracovníci v rámci své adaptace dostali zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon, celých 17 % uvedlo, že nikoli. To je dle mého názoru opět pro společnost signálem k tomu, aby se na tuto skutečnost více zaměřila. Pro správnou adaptaci pracovníků je velmi důležité, aby zpětnou vazbu, zda svoji práci odvádějí či neodvádějí správně, dostali vždy a hlavně, aby ji dostali všichni. Důležité

je taky to, aby zpětnou vazbu dostali od určité osoby, např. od svého přímého nadřízeného nebo vedoucího nákladového střediska.

Návrh č. 3 – Získání dostateku informací pro výkon svého zaměstnání

Z dotazníků vyplynulo, že celých 12 % zaměstnanců při nástupu neobdrželo dostatek informací k výkonu své pracovní pozice. To je jasným signálem k tomu, aby se společnost nedostatečnému informování vyvarovala. Zaměstnanci musí přesně vědět, co jejich pracovní náplň obnáší, stejně tak jako musí být informováni o organizačních předpisech. To, že vědí, co mají dělat, na koho se mohou obrátit, kam mají jít apod., je faktorem, aby dobře zvládali svou práci, aby byli namotivováni a aby se v daném zaměstnání cítili dobře. Naopak, pokud pracovníci nemají dostatečné informace, může to v nich vyvolávat pocity nejistoty, snížit motivaci či vyvolat špatné sociální začlenění.

Návrh č. 4 – Návrhy na zlepšení adaptačního procesu z řad zaměstnanců

Poslední otázka v dotazníku dávala respondentům prostor, aby sami vyjádřili návrhy na zlepšení. Ač většina z nich tuto možnost nevyužilo, našly se však návrhy, které zahrnovaly větší trpělivost, ochotu pomoci a více času v rámci zaučení se. To, že se vyskytly tyto názory, nemusí nutně znamenat, že společnost při adaptaci zaměstnanců dělá něco špatně. Spíše to značí to, že jsou jedinci, kteří pro adaptaci a zaučení se potřebují více času, trpělivosti a pochopení.

Zde bych pouze společnosti doporučila, aby tuto skutečnost nepodceňovala a snažila se o osobitý přístup a uvědomila si potřeby svých zaměstnanců. Potřeba zaměstnanců k delší a intenzivnější adaptaci nemusí nutně vypovídat o neschopnosti daných zaměstnanců.

7 Závěr

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších a zároveň nejnáročnějších personálních činností.

Ještě náročnější je pak situace u náboru nových zaměstnanců, ať už z titulu přirozené personální fluktuace v podniku nebo kvůli naplánované expanzi. Personalisté musejí dobrého člověka nejen najít, nalákat a spolu s vedením přesvědčit k nástupu. Poté nastává ještě druhá část úkolu, neméně důležitá: nového kolegu je potřeba správně a co nejdříve integrovat a následně udržet.

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout proces efektivního získávání pracovníků pro potřeby středně velkého podniku. Od identifikace potřeby obsadit nové pracovní místo, přes specifikaci požadavků na pracovníka, metody získání pracovníků a výběru, až k adaptaci zaměstnance. Práce si dále kladla za cíl odhalit na základě záznamů o současně používaných principech a metodách tvorby pracovního kolektivu ve společnosti GTP možné nedostatky a svými doporučeními zefektivnit, sjednotit a unifikovat systém přijímání nových kolegů do pracovního poměru.

Pro splnění cíle práce bylo využito dotazníkového šetření, které poukázalo na několik skutečností. Jednak bylo prokázáno, že společnosti využívá kvalitních technik pro výběr a adaptaci zaměstnanců, a to na základě toho, že 15 otázek bylo hodnoceno kladně. Na druhou stranu se však našlo i několik nedostatků, u kterých je prostor pro zlepšení. V rámci výběru zaměstnanců bylo poukázáno na tři nedostatky, a sice nedostatečné povědomí obyvatel Bruntálu a okolí o společnosti a s tím související nedostatečná propagace a reklama společnosti. Zde jsem navrhla například využití tisku a informačních letáčků pro rozšíření možností hledání zaměstnanců. Dalším místem pro zlepšení je využití testů odborných znalostí při přijímání zaměstnanců na dělnické pozice. Tím by došlo k zefektivnění přijímacího pohovoru a následné adaptace zaměstnanců. Posledním návrhem bylo vytvoření vlastního personálního oddělení, což by mohlo společnosti pomoci k úplnému osamostatnění.

Další částí dotazníkového šetření byla adaptace. Zde jsem našla slabé místo u informačního balíčku, který je poskytován zaměstnancům při nástupu do zaměstnání. Zde bylo navrženo, aby byly balíčky efektivnější, aby poskytovaly užitečné informace, které budou pro zaměstnance přinášet každodenní uplatnění. Nedostatkem bylo to také to, že někteří zaměstnanci uvedli, že nedostali zpětnou vazbu za svůj výkon. V tomto případě je zapotřebí, aby zpětnou vazbu dostávali všichni stejně a od osoby k tomu určené. Zpětná vazba slouží také

jako nástroj k jejich motivaci. Zaměstnanci dále uvedli, že neměli dostatek informací pro výkon svého zaměstnání. To je signálem pro zlepšení, protože jen dobře informovaní zaměstnanci mohou svou práci vykonávat správným způsobem, a tak podávat dobré pracovní výsledky a také to v nich upevňuje pocit jistoty a bezpečí na pracovišti.

V neposlední řadě měli i zaměstnanci možnost se vyjádřit k adaptačnímu procesu a přispět k návrhům na zlepšení. Zde bylo u některých zaměstnanců poukázáno na nedostatečnou dobu zaučení, nedostatek ochoty pomoci a málo trpělivosti ze strany nadřízených. Zde bylo pouze doporučeno, aby společnost přistupovala k zaměstnancům jednotlivě a brala v úvahu jejich možnosti a schopnosti v rámci zkušební doby.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN isbn978-80-247-5258-7.
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN isbn80-7169-614-5.
4. BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN isbn978-80-87197-35-6.
5. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN isbn978-80-7261-169-0.
6. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN isbn978-80-266-0374-0.
7. BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN isbn80-7194-588-9.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN isbn978-80-7261-4301.
9. HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN isbn80-7226-161-4.
10. HRONÍK, František. *To nejlepší z HR v našich firmách*. V Brně: Motiv Press, 2008. ISBN isbn978-80-904133-1-3.
11. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
12. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
13. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KANÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN .isbn80-722-6515-6.
14. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

15. JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Brno: Professional Publishing, [2002]. ISBN isbn80-86419-223.
16. KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN isbn978-80-247-2497-3.
17. KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN isbn978-80-7201810-9.
18. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN isbn978-80-7261-168-3.
19. MACHALOVÁ, Lucie. *Řízení nákladů na kvalitu v podniku* [online]. Ostrava, 2016 [cit. 2018-07-13]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10084/113483>. Diplomová práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava..
20. MATHIS, Robert L. a John Harold. JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008. ISBN isbn03-245-4275-5.
21. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN isbn978-80-247-4151-2.
22. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn978-80-2471739-5.

Elektronické zdroje

1. GLOBAL TUNGSTEN POWDERS Homepage, <https://www.globaltungsten.com/en/index.html> [online]. [cit. 2018-07-12].
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD Zaměstnanost, nezaměstnanost [online]. [2012-07-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-1-ctvrtletí-2018>
3. MZDOVÁ PRAXE. Personální politika [online]. [2013-02-12]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1136v1112-strucny-vykladovyslovnikpersonalistickyheterminu/?search_query=%24index%3D936&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1).
4. PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI. Úkoly řízení lidských zdrojů [online]. [2012-07-22]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2006/BK_RLZ/RLZ-komp.-1..ppt.

Seznam zkratek

AC – Assessment centre

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

GTP – Global Tungsten & Powders spol. s r.o.

OSRAM – Osram Česká republika s.r.o.

PO – Požární ochrana

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; - beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13. 7. 2018

.....
Alena Drobná

Seznam příloh

Příloha č. 1: PRF Žádost o obsazení pracovního místa – specifikace pracovního místa

Příloha č. 2: Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání

Příloha č. 3: Dotazník při nástupu

Příloha č. 4: Žádanka – lékařské vyšetření

Příloha č. 5: Plán nástupní praxe

Příloha č. 6: Dotazník zaměstnanců GTP – dotazníkové šetření

Příloha č. 1 PRF Žádost o obsazení pracovního místa

ZTT 3119642

TV 2G.0884_00

1/1

Žádost o pracovníka (PRF)

Personnel Request Form

		Středisko / Cost Centre	Počet osob / Number of employees
Název pozice / Name of position	Datum nástupu / Date of start		Doba určitá <input type="checkbox"/> do Limited period till _____ Doba neurčitá <input type="checkbox"/> Unlimited period
Práce na směny Shift work	ano yes <input type="checkbox"/> ne no <input type="checkbox"/>	Tarifní třída Tariff class	Mzda Wage
Částečný úvazek Part time	ano yes <input type="checkbox"/> ne no <input type="checkbox"/>	Kandidát k dispozici Candidate available	Jméno Name
Důvody pro žádost o pracovníka / Reasons for request		Vypisujte prosím pouze anglicky / Please write only in english	

Dodatečná žádost Additional request	<input type="checkbox"/>	Žádost o náhradu Replacement	<input type="checkbox"/>	V plánu In plan	<input type="checkbox"/>
OrgCode					
Kód pro headcount/Headcount code					
Popis pozice / Job description					

Požadavky na pracovníka / Requirements related for the person sought			
Vzdělání Education	Odborné kurzy Vocational training	Praxe Experience	Znalost jazyků Knowledge of languages
Požadované speciální znalosti a osobní charakteristiky Special knowledge and personal characteristics which are particularly sought			

V případě využití UFO formuláře, se podpisy zajistí elektronicky, v případě využití papírového dotazníku, použijte prosím tyto kolonky. / In case you use UFO form, signatures will be done in the system, in case that you use paper form, please use this cells:

Zadatel Applicant	Jméno Name	Datum Date	Podpis Signature
Personální ředitel HR Manager	Jméno Name	Datum Date	Podpis Signature

Vypracoval:

Platnost od: 10.1.2015

Příloha č. 2 Dotazník uchazeče o zaměstnání

FOTO	DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ	
-------------	---------------------------------------	---

ZÁKLADNÍ ÚDAJE


Příjmení, jméno, titul		Den, měsíc, rok narození	
Průběh předchozích příjmení		Misto, okres (stát)	Státní příslušnost
Adresa trvalého bydliště		Adresa přechodného bydliště	
Ulice, číslo		Ulice, číslo	
Město, okres		Město, okres	
PSČ		PSČ	
Telefon:	Fax:	Telefon:	Fax:
Mobil:		Mobil:	
E-mail:		E-mail:	

NEVYPLŇUJTE - VYPLNÍ GTP !!!

Nejvyšší dosažené vzdělání:				
Obor studia:				
Znalost cizích jazyků:				
AJ	0	1	2	3 jiný cizí jazyk
NJ	0	1	2	3
Praxe:				
Obsazovaná pozice:				
Datum pohovoru:		Datum II. kola:		
Datum nástupu:				

Global Tungsten & Powders spol. s r.o.
Zahradní 46
792 01 Bruntál

Příloha č. 3 Dotazník zaměstnance při nástupu

PŘÍLOHA K DOTAZNÍKU UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ				
				
Zaměstnanec				
Osobní číslo				
Rodné příjmení			stav	
1. Rodinní příslušníci				
Rodinný vztah	Příjmení	Jméno	Rodné číslo nebo datum narození	Navštěvuje mateřskou, základní, střední, vysokou školu
Manžel/ka				xx
Druh, družka				xx
Děti				
1.				
2.				
3.				
4.				
2. Poživatel důchodu (zakroužkujte)				
ano	ne			
druh důchodu:				
3. Osoba zdravotně znevýhodněná - dříve ZPS (zakroužkujte)				
ano	ne			

V Bruntále.....

Podpis:

Příloha č. 4 Žádanka k lékařskému vyšetření

Ambulance závodní prevence
MUDr.

K prohlídce:

- 1) Tato Žádanka 2) Vyplněný Dotazník o zdravotním stavu 3) Ranní moč
4) Karta od praktického lékaře nebo výpis nebo dotazník

ŽÁDANKA

o provedení lékařské prohlídky a posouzení pracovní schopnosti k výkonu povolání

VSTUPNÍ PERIODICKÁ MIMOŘÁDNÁ VÝSTUPNÍ

prohlídka zaměstnance *dle platných právních norem*

Zaměstnavatel:

Global Tungsten & Powders spol s.r.o.



POSUZOVANÝ ZAMĚSTNANEC:

Jméno a příjmení:		Osobní číslo:	
Bydliště:		Datum narození:	
Pracoviště:			
Pracovní zařazení:			
Popis pracovní činnosti:			
Pracovní rizika: (viz schválená kategorizace Státním zdravotním ústavem): NE ANO: jaké?			

Celková kategorie pracoviště:

Směnnost (charakter pracovního úvazku):						
Rozšíření základního rozsahu prohlídky: NE ANO: které?						
AUDIO	Chladový test	Rentgen plic	Spirometrie	Odběry	Vyšetření zraku	
Vystavení dalších potvrzení lékařem: NE ANO: které?						

Vyžádal(a) za zaměstnance:

dne:

podpis:

Příloha č. 5 Plán nástupní praxe

Plán praxe pracovníka Global Tungsten & Powders spol. s r.o., Bruntál
Strana 0 (celkem 5)

PLÁN PRAXE PRACOVNÍKA
JMÉNO PRACOVNÍKA:
PRACOVNÍ POZICE:
TERMÍN PRAXE:

Přijal:			Dne:	
Vypracoval:			Dne:	
Kontroloval:			Dne:	

I. OBECNÁ ČÁST

A. ZAUČENÍ SE S POZICÍ

Pravomoci a povinnosti vyplývající z dané pozice, včetně PPM

Provádí:

Termín:

Hodnotitel:

B. ROZŠÍŘENÉ ŠKOLENÍ

Provádí:

Termín:

Hodnotitel:

C. Na konci praxe **PŘEDLOŽENÍ VLASTNÍCH NÁVRHŮ** na prohlubování a rozšiřování kvalifikace (formy samostudia, interního či externího školení)

Provádí:

Hodnotí:

II. PROVOZNÍ PRAXE

A. ROZSAH PRAXE:

DIVIZE (oddělení)	ROZSAH	TERMÍN

B. PROGRAM PRAXE

V rámci praxe na všech výrobních střediscích sledovat a osvojovat si praktické činnosti na jednotlivých pracovištích. Následně plnit zadané úkoly odborné části.

C. CÍL PRAXE

Detailně poznat činnost zaměstnavatele a výsledky tohoto poznání využít ke zkvalitnění své práce.

D.

Z takto absolvované praxe **PODAT KRÁTKOU ZPRÁVU** se svými postřehy a návrhy na změny či zlepšení.

Provádí:

Termín:

Hodnotí:

III. ODBORNÁ ČÁST

A.

Provádí:

Termín:

Hodnotí:

B.

Provádí:

Termín:

Hodnotí:

C.

Provádí:

Termín:

Hodnotí:

D.

provádí:

Termín:

Hodnotí:

IV. HODNOCENÍ PRAXE

Před ukončením praxe bude pracovník prezentovat výsledky a hodnocení z praxe před
přímým nadřízeným a výrobním ředitelem (nejpozději).

SHRnutí HODNOCENÍ

Hodnocený úkol	Termín	Provedeno

Podpis hodnoceného:

Dne:

Jména hodnotitelů:

Podpisy hodnotitelů:

Dne:

Příloha č. 6 Dotazník zaměstnanců GTP

Dotazníkové šetření

Vážená kolegyně/vážený kolego,

jmenuji se Alena Drobná a pracuji jako asistentka obchodního ředitele ve společnosti Global Tungsten & Powders spol. s r.o. V rámci své Diplomové práce, která se zabývá procesem výběru a adaptace zaměstnanců, Vás prosím o vyplnění následujícího dotazníku.

Dotazník je rozdělen do tří částí. První část je zaměřena na obecné informace dotazovaných, druhá na výběr zaměstnanců a třetí na jejich adaptaci ve společnosti. Při vyplňování dotazníku vyberte prosím vždy jednu správnou odpověď, pokud u otázky není řečeno jinak.

Výsledky budou použity pouze pro účely zpracování Diplomové práce a nebudou nikde publikovány. Dotazník je zcela anonymní a obsahuje celkem 32 otázek.

Předem Vám velice děkuji za ochotu a za Váš čas,
Bc. Alena Drobná

1. Část – obecné informace

1) Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

2) Jaký je váš věk?

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 65 let
- e) 66 a více let

3) Vaše současná pracovní pozice?

- a) Dělnická pozice (dělník, laborant, skladník)
- b) Technicko-hospodářský pracovník
- c) Vedoucí pracovník

2. Část – Výběr zaměstnanců (přijímací řízení)

4) Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti GTP spol. s r.o.?

- a) Prostřednictvím pracovníka této firmy
 - b) Doporučení známým
 - c) Prostřednictvím inzerce na internetu
 - d) Prostřednictvím inzerce v tisku (Bruntálský, Krnovský deník)
 - e) Prostřednictvím úřadu práce
 - f) Kontaktoval/a jsem společnost sám/sama
 - g) Jiným způsobem (uveďte jakým)
-

5) Co Vás přimělo k odpovědi na pracovní nabídku?

- a) Potřeba získat práci
- b) Potřeba změnit pracovní pozici
- c) Zajímavá pracovní náplň pozice
- d) Dobré jméno organizace
- e) Platové podmínky

6) Do kolika dnů jste byl osloven/a personalistou a pozván/a k přijímacímu pohovoru?

- a) Do 2 – 3 dnů
- b) Do 7 dnů
- c) Do 14 dnů
- d) Více než měsíc

7) Jak byste charakterizoval/a atmosféru při pohovoru?

- a) Příjemná a uvolněná
- b) Stresující
- c) Nepříjemná

8) Získal/a jste při pohovoru dostatek informací (o společnosti, pracovním místě, pracovních podmínkách)?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne, jaké informace Vám chyběly (prosím uveďte)

9) Byl Vám dán v rámci pohovoru prostor k dotazům?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

10) Byla obtížnost pohovoru a položených otázek na danou pracovní pozici optimální?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

11) Kdo vedl Váš pohovor?

- a) Vedoucí pracovník
- b) Personalista
- c) Vedoucí pracovník a personalista

12) V rámci výběrového řízení jste absolvoval/a:

(Zde je možné označit více odpovědí)

- a) Výběrový pohovor
- b) Výběrový pohovor z části v cizím jazyce
- c) Testy odborných znalostí
- d) Řešení zadaného úkolu s následnou prezentací
- e) Prohlídka pracoviště (provozu)
- f) Jiné (prosím uveďte)

13) Která z uvedených částí pohovoru, Vám byla nejvíce užitečná? Co jste jako uchazeč/ka o zaměstnání ocenil/a nejvíce?

.....

14) Prostředí, ve kterém pohovor probíhal bylo vyhovující?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

15) Byly Vám během pohovoru kladeny diskriminační otázky, týkající se např. věku, rasy, náboženství, sexuální orientace apod.?

- a) Ano (prosím uveďte).....
b) Ne

16) Za jak dlouho jste byl/a seznámen/a s výsledky výběrového řízení?

- a) Do 2 dnů
b) Do 7 dnů
c) Jiné (prosím uveďte)

17) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o výsledku přijetí?

- a) E-mailem
b) Osobně
c) Telefonicky

18) Byl přijímací pohovor ze strany členů komise veden profesionálně?

	1	2	3	4	5
Oznámkuje prosím jako ve škole					

19) Máte nějaké návrhy na zlepšení procesu výběrové řízení?

.....
.....
.....

3. Část – adaptační proces zaměstnance

20) Obdržel/a jste informační balíček (např. popis společnosti, cíle společnosti, historie společnosti, organizační struktura, popis pracovní činnosti, harmonogram školení, kontakty na pracoviště v rámci společnosti)?

- a) Ano
b) Ne
c) Ne (jednalo se o zněnu pozice v rámci společnosti)
d) Nevím

21) Pokud ano, které informace pro Vás byly užitečné?

Prosím uveďte:

22) Pokud ano, které informace Vám v balíčku chyběly?

Prosím uveďte:

23) V den nástupu Vás prováděl pracovištěm?

- a) Přímý nadřízený
b) Kolega (spolupracovník)
c) Vedoucí nákladového střediska
d) Nikdo

24) Byl/a jste po příchodu seznámen/a s ostatními zaměstnanci?

- a) Rozhodně ano
b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

25) Dostal/a jste v průběhu adaptace (zkušební doby) dostatečnou zpětnou vazbu za svůj výkon?

- a) Ano, dostal/a
- b) Ne, nedostal/a

26) Pokud ano, kdo Vám zpětnou vazbu poskytl?

- a) Přímý nadřízený
- b) Mistr
- c) Jiný vedoucí pracovník
- d) Kolegové

27) Byli Vám kolegové nápomocni při adaptačním procesu (v rámci zkušební doby)?

- a) Ano, vždy byli ochotni pomoci a poradit
- b) Ano, pokud jsem se zeptal/a, poradili mi
- c) Ne, nebyli ochotni pomoci a poradit

28) Jakými školeními jste prošel/la během období adaptace?

(Zde je možné označit více odpovědí)

- a) Bezpečnostní školení a školení požární ochrany
- b) Školení o ochraně informací
- c) Školení kvality
- d) Školení nakládání s nebezpečnými látkami
- e) Školení související s integrovaným systémem řízení
- f) Odpovídající profesní školení (vazačské, jeřábnické, svářečské kurzy atd.)
- g) Jiné (prosím uveďte).....

29) Získal/a jste během adaptačního procesu (zkušební doby) všechny informace potřebné pro vykonání Vaší pracovní pozice?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

30) Jak dlouho pracujete na současné pozici?

- a) 0 – 1 rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 3 – 5 let
- d) více než 5 let

31) Jak hodnotíte proces vlastní adaptace?

	1	2	3	4	5
Oznámkuje prosím jako ve škole					

32) Máte nějaké návrhy na zlepšení adaptačního procesu?

.....

.....

.....